

Šardice

Manuál tvorby a implementace koncepčních rozvojových dokumentů



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Libor Lněnička

Červen 2019

© Tento dokument je majetkem obce Šardice. Jakákoli reprodukce je možná pouze za použití řádného citování dokumentu a se souhlasem obce Šardice.

Doplňující informace lze získat na ObÚ Šardice:

Pavla Mertová

Obecní úřad Šardice

Šardice 601

696 13 Šardice

tel.: +420 518 624 525

e-mail: mertova@sardice.cz

Manuál byl zpracován v rámci projektu „Šardice = kvalitní úřad otevřený občanům“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002863.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Obsah

Úvod	3
1. Principy a metody	5
2. Strategické řízení v obci Šardice	8
2.1 Postup tvorby koncepčního dokumentu	8
2.1.1 Příprava zpracování dokumentu	9
2.1.2 Analytická část	11
2.1.3 Syntetická část	13
2.1.4 Návrhová část	15
2.1.5 Postup zpracování akčních plánů	19
2.1.6 Projednávání a schvalování	23
2.2 Implementace Strategie a akčních plánů	24
2.2.1 Institucionální zabezpečení	25
2.2.2 Realizace aktivit	26
2.3 Monitoring a vyhodnocení	26
2.3.1 Indikátorová soustava	28
2.4 Aktualizace dokumentu	30
3. Vazba na nadřazené dokumenty obce	32
Závěr a platnost	34
Seznam zkratk	34
Seznam tabulek	35
Seznam obrázků	36
Příloha č. 1 Vzor karty opatření	37
Příloha č. 2 Vzor projektového záměru	38
Příloha č. 3 Vzor projektového zásobníku	39
Příloha č. 4 Roční zpráva o realizaci	40



Úvod

Obec Šardice aktivně přistupuje k řešení regionálního a územního rozvoje obce a snaží se zajistit pro obyvatele kvalitní prostředí s vysokou mírou služeb. Kvalitního a harmonického rozvoje lze dosáhnout pouze systematickou činností vyvíjenou na základě platné legislativy státu (přístup externí, shora – platné např. pro územní plánování na základě zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů nebo pro sociální služby – zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů) nebo vlastními silami v rámci samosprávných činností svěřených zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů za využití interních nebo externích zdrojů.

Zpracovaný manuál pro strategické plánování a řízení rozvoje obce Šardice popisuje metody, postupy a doporučení jak pracovat s aktuálně platnou Strategií a jejími akčními plány a dále jak efektivně a metodicky správně zpracovávat nové strategické dokumenty na úrovni obce v budoucnu. Smyslem je snaha o centralizaci a zefektivnění celého procesu strategického řízení v obci.

Manuál je určen pro všechny zaměstnance obce Šardice a jeho příspěvkových organizací, kteří se podílejí na plnění globálních a strategických cílů platné Strategie nebo aktivit či projektů v navazujících akčních plánech. Dále je manuál určen pro zastupitele, radní, členy výborů, členy komisí a další organizace působící na území obce. Dokument také slouží občanům obce, podnikatelům, zástupcům institucí a spolků, kteří se zajímají o rozvoj obce Šardice.

Jednou z hlavních činností regionálního rozvoje obce je tvorba a implementace strategického plánu obce, který navazuje na doposud zpracované dokumenty na úrovni obce. Spolu s územním plánem obce Šardice a rozpočtem lze považovat strategický plán za jeden z nejdůležitějších dokumentů budoucího rozvoje obce. Aktuálně platný **Strategický plán obce Šardice na léta 2018–2030** (dále jen „Strategie“) je jednou z cílených cest, jak zvýšit kvalitu života občanů v Šardicích, minimalizovat významné slabé stránky rozvoje obce a naopak podpořit její potenciál k dalšímu rozvoji do budoucna. Smyslem Strategie je koncentrace podpory regionálního rozvoje v jasně vymezených mantinelech (prioritních oblastech) daných Řídícím týmem Strategie a samotnou obcí. Samotná návrhová část Strategie je koncipována jako dlouhodobý rozvojový dokument, který má formulovat cíle, opatření a rozvojové aktivity obce, aktuálně do roku 2030.

Aktivity spojené s tvorbou a implementací Strategie jsou spojeny s efektivně nastaveným systémem strategického řízení v podmínkách obce Šardice. Strategické řízení je považováno za jednu z nejdůležitějších činností ovlivňujících úspěšnost a vůbec existenci nejen „samosprávy“ v budoucnu. Snahou vedení obce je, aby strategické řízení bylo nezbytnou a přirozenou komponentou práce všech zaměstnanců, kteří jsou pod neustálým tlakem vnějších sil, makroekonomických ukazatelů a legislativních norem. Současně jsou ale také ovlivňováni kvalitou a rozsahem vnitřních zdrojů, interních předpisů a pravidel, firemní kulturou apod. V případě veřejného sektoru, především oblasti samosprávných činností, je strategické řízení úzce propojeno s endogenním regionálním rozvojem na místní úrovni, kdy se veřejnoprávní subjekty snaží najít správný koncept pro prostorové (regionální) plánování.

Podpora zavádění efektivního řízení úřadu je podpořena v letech 2017–2019 realizací projektu „Šardice = kvalitní úřad otevřený občanům“ registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002863, financovaný z operačního programu Zaměstnanost, prioritní osy č. 4 Efektivní veřejná správa. Cílem pro-



jektu je podpora zavádění metody kvality, zavádění nových nástrojů strategického řízení obce, tvorba strategických dokumentů a realizace specifických vzdělávacích a výcvikových programů přispívajících ke zkvalitnění rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě.

Výstupy z projektu v podobě Strategie, akčních plánů, směrnice a manuálu se mj. odráží v novém organizačním řádu Obecního úřadu Šardice, který zohledňuje aktuální procesní a kompetenční model úřadu.

Postupy a návody uvedené v tomto manuálu vycházejí z metod a nástrojů používaných ve strategickém plánování ve veřejné správě a jsou plně v souladu se směrnicí č. 3/2019 obcí Šardice, přijatou Radou obce Šardice dne 12. 6. 2019, usnesením č. R17/19-67.

Aktuálně platná verze dokumentu Strategie je dostupná na webové adrese: <https://www.sardice.cz/samosprava/strategicke-dokumenty/strategicky-plan-rozvoje-obce-sardice-2018-2030/>.



1. Principy a metody

Pro zpracování strategického koncepčního dokumentu existuje mnoho různých metod, které se v praxi liší způsobem použití. Faktory ovlivňující rozhodování jsou určovány v případě veřejnoprávního sektoru více politickými podmínkami na místní úrovni než faktickým stavem prostředí, dále např. disponibilitou finančních zdrojů či osobou manažera. V mnoha případech je rozhodování silně politicky ovlivněno. Pro obec Šardice není nutné v procesu zpracování a implementace dokumentů používat metody, které jsou relevantní pro velká města. V první řadě jde o jednoduchý a efektivní přístup, který zaručí správné zpracování dokumentu. Pro správné a kvalitní strategické plánování v obci budou použity dva základní přístupy (komunitní a expertní). Může jít o kombinaci obou přístupů.

- 1) **Komunitní přístup** – opakované diskuze s místními představiteli, kteří se pod vedením zpracovatele do velké míry na přípravě strategického plánu podílejí; vnější expert vystupuje v roli „moderátora“ diskuze; obecná analýza klíčových problémů a důraz na jejich konkrétní řešení; výhodou je de facto veřejné projednávání strategického dokumentu a „ztotožnění“ se místních aktérů se strategií (potenciálně ji budou implementovat); nevýhoda spočívá v jisté povrchnosti, resp. dosud nerozpoznané problémy v řešeném území nemusí být v diskuzi formulovány; problémem může také být přehnaný důraz na strategické směry v řešeném území obtížně realizovatelné.
- 2) **Expertní přístup** – využití odborníka (odborníků) pro činnost, která vyžaduje zvláštní znalosti. Expertní metoda je používána v mnoha situacích, jejichž společným znakem je nutnost odborného (expertního) posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti. K použití expertní metody vede i situace, kdy je třeba vyloučit lokální pohled na předmětnou problematiku a posoudit ji nezávisle v novém, širším nebo specializovanějším pohledu. Metoda je využitelná nejen jako metoda individuálního experta, ale též jako metoda spolupráce více odborníků. V tomto případě bývá zpravidla kombinována s osvědčenými metodami týmové práce, jako je brainstorming, anketa, delfská metoda apod.

Další podpůrné metody, které se mohou při zpracování dokumentu využít. Jejich využití však není povinné a záleží vždy na konkrétním pořizovateli dokumentu, zdali je využije, či nikoli. Jde o metody, které využívají jak komunitní, tak i expertní přístup.

Komunitní přístup:

- 1) **Brainstorming** „burza nápadů“ – specifický způsob uspořádání diskuse k přesně vymezenému problému, potlačující zábrany tvořivého myšlení a rozvíjející asociativní schopnosti v myšlenkovém procesu. Podstata metody spočívá ve zkušenosti, že skupina je za určitých okolností schopna ve stejném čase vyprodukovat více nápadů než jednotlivec a že čím je k dispozici více návrhů, tím je větší pravděpodobnost, že se získá právě to nejlepší řešení. Brainstormingová zasedání nejsou ničím víc než tvůrčími poradami s jediným cílem: shromáždit a utřídit co největší soubor nápadů či námětů, které mohou přispět k řešení problému. Pravidla brainstormingu umožňují zrušit nebo alespoň zredukovat nejčastější sociální a psychické zábrany, které blokují vznik nových originálních a netradičních nápadů. Důležitou součástí brainstormingu je zápis, záznam diskuse. Zaznamenávají se všechny náměty (návrhy), i když se částečně opakují, protože pozměněná formulace návrhu může v sobě obsahovat cennou modifikaci.



- 2) **Delfská metoda** – spočívá v postupném zjišťování a porovnávání názorů expertů o budoucím vývoji zvolené oblasti, přičemž je zaručena jejich vzájemná anonymita, řízená zpětná vazba informací a statistické identifikace shody názorů zkoumané skupiny expertů. Hlavní cíl delfské metody je určení *kdy se co stane, nebo se může stát a za jakých podmínek*. Metoda se uskutečňuje prostřednictvím promyšleně voleného systému otázek ve zkoumané oblasti, které se kladou zvolené skupině expertů, a to formou dotazníku nebo osobním rozhovorem organizátora ankety („delfisty“) s jednotlivými experty, aby se zjistil jejich individuální názor, přičemž účastník ankety (expert – respondent) nikdy nepřichází do kontaktu s ostatními respondenty. Optimální velikost skupiny pro delfskou metodu je 10–15 účastníků – expertů. Anonymita účastníků vylučuje podstatné nevýhody, které objektivně existují při přímém skupinovém kontaktu.
- 3) **Heuristické metody** využívají myšlenkové postupy, které jsou kombinací exaktních přístupů a postupů založených na využití pravidel a technik zobecňujících znalost a minulou zkušenost řešitele. Obecně má heuristický postup dvě relativně samostatné fáze, **konstruktivní** a **zlepšovací**. V konstruktivní fázi se vytváří určitá varianta řešení, ve zlepšovací fázi pak dochází k jejímu zlepšování tak, aby se hodnota kritériální funkce nezhoršovala. K heuristickým metodám patří např. rozhodovací analýza, větvené rozhodování, řešení sekvenčních problémů apod. Použití heuristických metod je účelné doplnit použitím dalších metod tvůrčího myšlení, jako je brainstorming, delfská metoda, alternativní dotazy, porovnávání funkcí apod.
- 4) **Metoda scénářů** – spočívá v časovém a logickém spojení informací obsažených v různých prognózách získaných pomocí různých prognostických technik. Ukazuje, jak se může vyvíjet budoucnost předmětu zkoumání v přítomnosti na základě vzájemné souvislosti postupně uskutečňovaných klíčových událostí. Výsledné scénáře jsou obrazem uspořádaným ze všech dosažitelných a významných prognóz a informací. Do scénáře se zařazují jen ty prognózy, které souvisí s vývojem prognózovaného předmětu zkoumání. Cílem metody scénářů je určení kritických okamžiků vývoje, u kterých je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.

Expertní přístup:

- 5) Nejdůležitější expertní metodou je **posuzování vlivu na životní prostředí**, tzv. SEA (Strategic Environmental Assessment). Posuzování vlivů na životní prostředí vychází ze zákona č. 100/2001 Sb. ve znění zákona č. 93/2004 Sb. a zákona č. 163/2006 Sb., dále z Metodiky posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (MŽP, edice Planeta 7/2004), dále „Handbook on Environmental Assessment of Regional Development Plans and EU Structural Funds Programmes“ (DG XI, 1998), a nejnovějších metodických doporučení „Handbook on SEA for Cohesion Policy 2007-2013“ (Greening Regional Development Programmes Network, February 2006). Cílem posouzení vlivů na životní prostředí je identifikovat možné dopady realizace koncepce na životní prostředí. Na základě identifikovaných vlivů by zpracovatel SEA měl navrhopvat takové úpravy dokumentu a navrhopvat taková opatření, která by vedla ke snížení negativních dopadů a zvýšení pozitivních dopadů realizace koncepce na životní prostředí. Tyto úpravy by měly být navrhopvány ve fázi přípravy strategického dokumentu tak, aby mohly být co nejprecizněji začleněny do připravovaného dokumentu.
- 6) **Hodnocení vlivů na udržitelný rozvoj**, tzv. SA (Sustainable Assessment) – cílem je identifikovat dopady realizace dokumentu na životní prostředí, sociální prostředí a ekonomický rozvoj, informovat o těchto vlivech a snížit negativní a zvýšit pozitivní dopady v rámci úprav dokumentu či



formou návrhu opatření. Hodnocení se zaměřuje na všechny 3 pilíře trvale udržitelného rozvoje: (1) ekonomický, (2) sociální a (3) environmentální.

- 7) **Posouzení vlivu na veřejné zdraví**, tzv. HIA (Health Impact Assessment). Vzhledem k přímé souvislosti kvality životního prostředí se zdravotním stavem obyvatelstva je posouzení vlivů na veřejné zdraví chemických látek a hluku v prostředí nedílnou součástí procesu posuzování vlivů na životní prostředí (proces EIA, SEA dle zákona č. 100/2001 Sb.) nebo projektů pro územní a stavební řízení. Základním vstupním podkladem pro zpracování posouzení vlivů na veřejné zdraví je hluková či rozptylová studie. Posuzování vlivů na veřejné zdraví zpracovává osoba, která je držitelem Osvědčení odborné způsobilosti pro oblast posuzování vlivů na veřejné zdraví (uděluje Ministerstvo zdravotnictví).
- 8) **Hodnocení zdravotních rizik**, tzv. HRA (Health Risk Assessment) je v převážné části zpracováváno také jako součást Analýzy rizik kontaminovaného území a rovněž dalších rozhodovacích procesů zejména v oblasti preventivních opatření. Hodnocení zdravotních rizik zpracovává osoba, která je držitelem Osvědčení o autorizaci k hodnocení zdravotních rizik expozice chemickým látkám v prostředí (uděluje Statní zdravotní ústav).

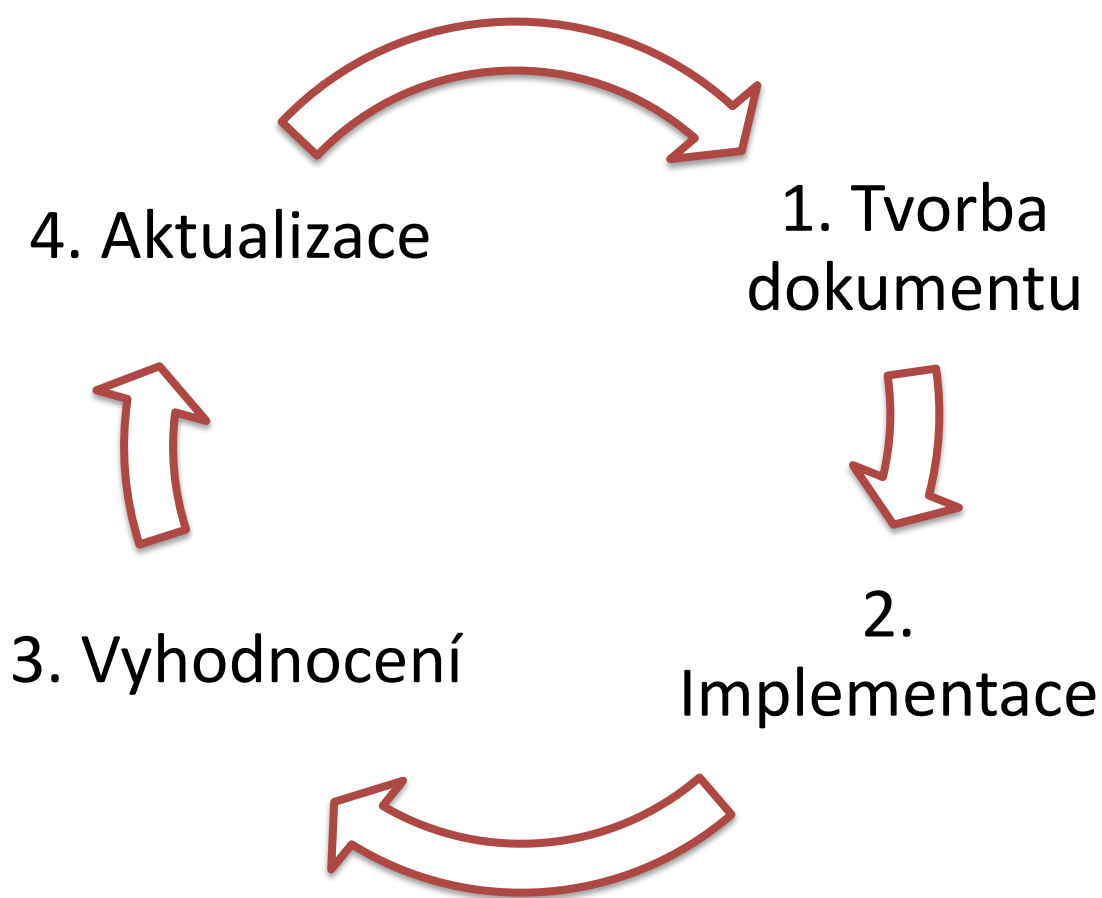


2. Strategické řízení v obci Šardice

Strategické řízení na úrovni obce Šardice zavádí jednotný postup tvorby, realizace a vyhodnocování koncepčních rozvojových dokumentů, plánů, vizí a strategií rozvoje obce v návaznosti na interní procesy řízení obecního úřadu s ohledem na organizační strukturu úřadu a dalších organizačních složek obce. Postupy uvedené dále v textu odpovídají schválené směrnici č. 3/2019 a podrobněji rozvádějí postup při tvorbě, implementaci a aktualizaci rozvojových dokumentů obce.

Strategický dokument bez ohledu na jeho zaměření je sestavován podle jasného postupu, který se skládá ze čtyř základních kroků (fází):

Obrázek 1: Proces strategického řízení obce Šardice

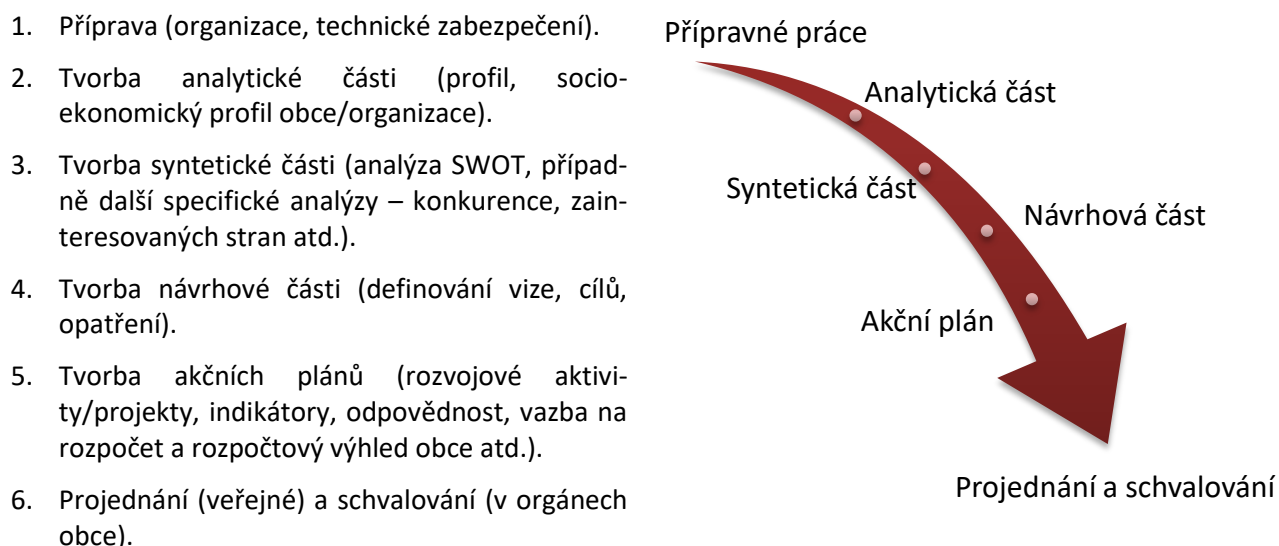


Zdroj: Zpracovatel, 2019.

2.1 Postup tvorby koncepčního dokumentu

Příprava koncepčního strategického dokumentu na úrovni obce Šardice je vždy rozdělena do dílčích fází, které na sebe logicky navazují a na venek představují jednotný celek. Jednotlivé fáze vycházejí z prvotních požadavků zadavatele na zpracováváný strategický dokument. Fáze jsou definovány následujícím způsobem:





2.1.1 Příprava zpracování dokumentu

Přípravné práce na dokumentu z pohledu pořizovatele (obec nebo jím zřízená organizace) začíná tzv. **iniciační fází**, tedy strategickou potřebou připravit, či aktualizovat koncepční dokument (z důvodu legislativního, změn v území, neaktuálnosti současných dokumentů, příprava podkladů pro nový rozvojový projekt, politického rozhodnutí, interní potřeby apod.).

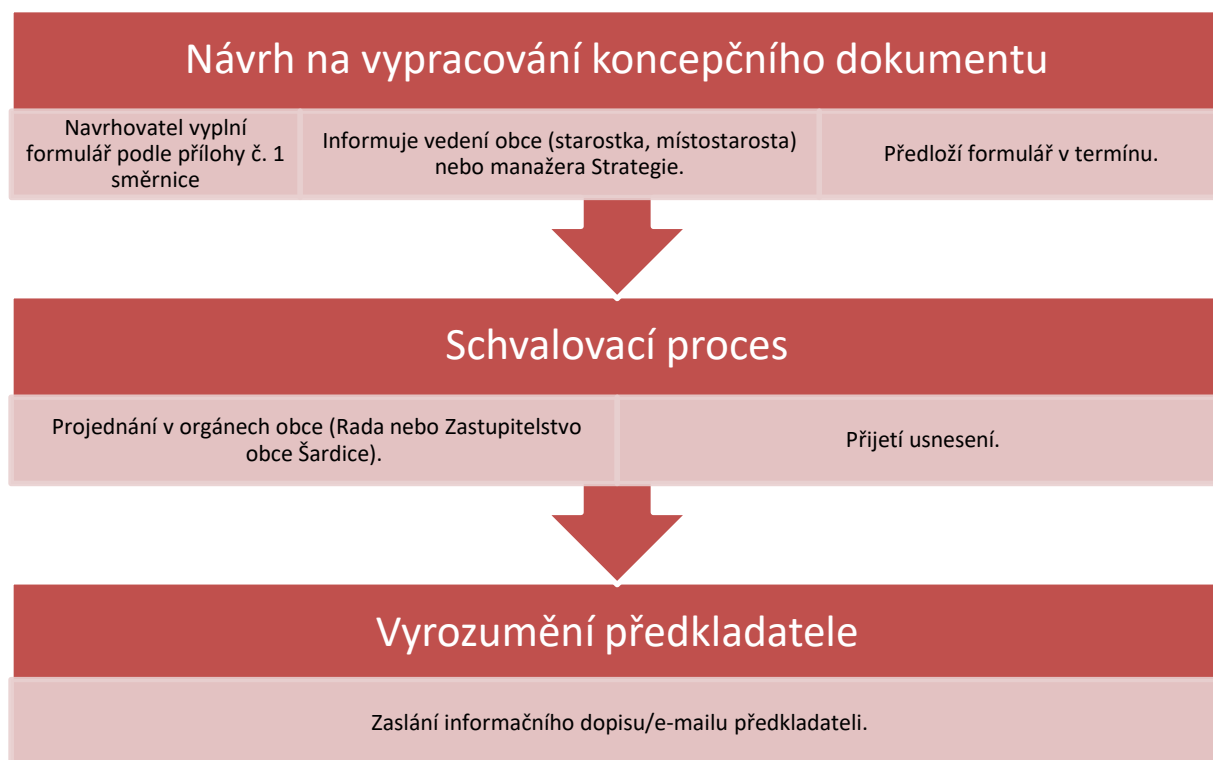
Pro doplnění celého procesu této fáze je zapotřebí, aby si pořizovatel dokumentu na začátku vyjasnil otázky týkající se:

1. **Určení časového období dokumentu** – vymezení časového období, pro které bude dokument platný. Slovo „strategické“ je synonymem slova „dlouhodobé“. Proto dokumenty, které mají charakter strategických podkladů, by měly být sestaveny na období min. 3–5, nejlépe pak jako dlouhodobé na 10–15 let.
2. **Vazba na vyšší strategické dokumenty** – při tvorbě nových strategických dokumentů je třeba brát v úvahu priority, cíle a strategie vyšších územních celků, aby došlo k systematickému naplňování stejného záměru. Vyššími územními celky máme na mysli v případě měst a obcí dokumenty mikroregionů, krajů, NUTS II, České republiky i EU.
3. **Finanční alokace zdrojů** – zvážení všech dostupných finančních zdrojů, které je na dosažení strategií (pokrytí určených cílů) třeba. Zde je potřeba kalkulovat s prostředky také na pořízení vlastního dokumentu a poté na jeho následnou implementaci.

Postup celé iniciační fáze je popsán ve směrnici č. 3/2019 a přehlednou formou znázorněn v následujícím obrázku 2.



Obrázek 2: Postup iniciační fáze tvorby koncepčního dokumentu



Zdroj: Směrnice Rady obce Šardice č. XX/2019.

Proces tvorby koncepčního dokumentu začíná vždy až po schválení pořízení dokumentu v orgánech obce. Následuje strategické rozhodnutí o způsobu zpracování dokumentu. V praxi je možné dokument zpracovat dvojím způsobem: (1) za využití interních zdrojů (zaměstnanců) nebo (2) externě pomocí při dodržení platné legislativy (zákona č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění).

Dalším „postupovým“ krokem při zpracování dokumentu je vytvoření hierarchické organizační struktury osob podílejících se na zpracování. **Není přípustné, aby dokument zpracovávala pouze 1 osoba!** Struktura a vnitřní složení skupin je vždy v kompetenci pořizovatele. Na tvorbě strategického dokumentu se vždy podílí skupina odborníků, která se skládá z představitelů obce (obvykle starosta, místostarosta, členové zastupitelstva, či rady obce, zaměstnanci obecního úřadu), ale také z reprezentantů odborné veřejnosti. Veřejnost představuje široký okruh zástupců podnikatelské sféry, nestátních neziskových organizací, spolků, svazů, komor a občanů.

Skupina osob účastnících se tvorby dokumentu nese vždy název **Řídící tým**. Podle velikosti organizace může být vytvořeno víceúrovňové řízení spočívající v existenci řídicího týmu, expertních poradních skupin a pracovních skupin. Rozhodnutí o ustanovení expertních, či pracovních skupin, stejně tak i o jejich počtu je plně v kompetenci pořizovatele dokumentu.

Řídící tým je složen ze zástupců institucí, organizací, podnikatelských subjektů a orgánů obce, kteří se podíleli na zpracování Strategie, akčního plánu byli členy pracovních a expertních skupin. V případě zpracování dokumentu jinou organizací než je obec Šardice, je nutné mít v Řídícím týmu min. 1 zástupce obce (zaměstnance obecního úřadu, (zastupitel/radní/starosta/místostarosta, či manažer



Strategie). Řídící tým musí být složen tak, aby byl reprezentativní a akceschopný a počet jejích členů by měl být vždy lichý (min. 3, max. 19). Členství je založeno na principu dobrovolnosti. Je skupinou se zvláštním posláním a pověřením pro postupné uskutečňování závěrů a návrhů Strategie, Akčních plánů a dalších koncepčních dokumentů. Vybraný člen řídicího týmu (předseda či místopředseda) bude odpovědný z a metodickou a koncepční podporu a dále bude při činnosti projektového/pracovního týmu dbát na soulad připravovaného koncepčního dokumentu s jinými souvisejícími koncepčními dokumenty.

Řídící tým se schází zpravidla 2–4x ročně ve fázi tvorby dokumentu, případně 1x za rok ve fázi implementace. Hlavní úkoly týmu jsou následující:

- Řídit svoji činnost podle zpracovaného Strategie/dokumentu.
- Zpracovat akční plány realizace Strategie/dokumentu podle prioritních oblastí, strategických cílů a opatření.
- Zpracovat komplexní pravidla pro práci s náměty na rozvojové projekty a již připravenými projekty (sběr, rozřídění podle prioritních oblastí, strategických cílů a opatření, iniciace, vyhlašování soutěží, hodnocení, výběr, schvalování, zpracování projektové dokumentace, výběrové řízení pro realizaci projektu, vlastní realizace, kontrolní mechanismus, monitorování, závěrečné hodnocení atd.)
- Navrhovat způsob propagace Strategie/dokumentu.
- Komunikovat s rozhodujícími partnery v regionu, kteří se přihlásí ke spoluodpovědnosti za rozvoj obce a regionu (podniky, státní úřady, neziskové organizace, atd.).
- Koordinovat všechny partnery v rozvojovém procesu.
- Předkládání informačních zpráv radě či zastupitelstvu obce.

Expertní/pracovní skupiny – optimálně zřízeny pro každou řešenou prioritní oblast (např. doprava, technická infrastruktura, sociální a zdravotní oblast apod.) a je tvořena odborníky na danou problematiku. Tvoří tak výkonnou složku.

Expertní/pracovní skupina:

- vytváří podklady pro tvorbu (analýzy vnitřního/vnějšího okolí, tvorba Akčního plánu apod.),
- zajišťuje sběr potřebných dat (anketní šetření),
- připravuje obsah písemných článků určených k propagaci tvorby dokumentu,
- aktivně připravuje a realizuje s podporou řídicí skupiny veřejná slyšení (komunikaci s veřejností).

2.1.2 Analytická část

První část zpracovávaného dokumentu má za úkol popsat výchozí stav, tedy aktuální pozici obce, či subjektu vůči okolí. Analytická část vždy obsahuje **situační analýzu** – vymezení území/organizace, zjištění podmínek pro ekonomický a sociální rozvoj, jejich stav/problémy a identifikace příčin problémových oblastí, porovnání s relevantním celkem vyššího geografického řádu (např. mikroregion, kraj) nebo porovnání s podobnou organizací, identifikace hlavních aktérů v území (např. hlavní zaměstnavatelé), zjištění současných aktivit jiných subjektů a jejich



výsledků. Cílem je vytvořit informační základnu pro jasnou specifikaci hlavního potenciálu a určení nedostatků nebo problémů, kterými je obec/organizace zatížena.

Analýzy okolí se v případě územního celku zaměřují na dvě oblasti: externí a interní. Na **vnější** okolí, které ve většině případů samotný úřad nemá možnost přímo ovlivnit, ale které působí na jeho chování. Jedná se o oblast platných legislativních norem, hospodářské úrovně země, sociální politiky státu apod. Druhou oblastí je **vnitřní** prostředí organizace. Organizace je svými zdroji limitována při dosahování vytyčených cílů, a proto je třeba racionálně zvážit rozsah a kvalitu vnitřních zdrojů v podobě personálních kapacit, dostatku finančních prostředků, efektivních vnitřních procesů, funkčního informačního systému apod.

Základním charakterem situační analýzy je mapování stavu ve všech aspektech života v obci/organizaci. Smyslem je vytvořit ucelený, přehledný a podrobný koncept výstižně charakterizující klíčové aspekty fungování obce/organizace. Cílem není podat zcela vyčerpávající přehled všech odvětví, ale především jejich cílený výběr s ohledem na důležitost a zohlednit jejich provázanost, závislost. Při tvorbě analýzy je třeba přistupovat ke sběru informací s rozmyslem. Cílem není zahlcení daty, ale upozornění na hlavní vývojové trendy a vytvořit vhodnou základnu pro následnou formulaci SWOT analýzy, vize obce a oblastí rozvoje.

K obvyklým tématům situační analýzy v obci patří oblasti jako:

- A. **Základní informace o obci** (geografická poloha, administrativní vymezení, historie atd.).
- B. **Obyvatelstvo** (vývoj počtu obyvatel dle pohlaví, věku, vzdělání, ...).
- C. **Domovní a bytový fond** (počet domů a bytů, jejich stáří, členění dle formy vlastnictví, kategorie, počet žádostí o byt, počet nově vystavených bytů, ...).
- D. **Ekonomika a trh práce** (počet a struktura firem v obci podle typu odvětví, počtu zaměstnanců, typu obchodních společností, dle dodavatelů a odběratelů, počet živnostenských oprávnění, vývoj průměrných mezd, počet ekonomicky aktivních osob, vývoj nezaměstnanosti - dle stupně vzdělání, věku, délky registrace na úřadu práce, ...).
- E. **Sociální a zdravotní péče** (výčet organizací, jejich zaměření, kapacity, technický stav budov ...).
- F. **Vzdělávací instituce** (výčet organizací, studijní obory, kapacity, míra využití kapacit, technický stav budov...).
- G. **Kultura a volnočasové aktivity** (seznam organizací, předmět jejich činnosti, seznam kulturních akcí, počet a druhy volnočasových organizací, možností pro provozování sportu, kvalita a technický stav sportovišť...).
- H. **Cestovní ruch** (výčet historických zajímavostí, památek, míra jejich návštěvnosti, struktura turistů a návštěvníků, kvalita a rozsah stravovacích a ubytovacích zařízení, ...).
- I. **Doprava** (hlavní silniční, železniční tahy, vytíženost jednotlivých typů dopravy, rentabilita, četnost spojů, ...).
- J. **Technická infrastruktura** (rozsah, úroveň kvality, míra naplněnosti kapacity a názvy provozovatelů, správců a vlastníků vodovodních, kanalizačních sítí, elektrických rozvodů, rozvodů plynu a dalších sítí).
- K. **Životní prostředí** (odpadové hospodářství, úroveň a druhy tříděného odpadu, kvalita ovzduší, vody, půdy, chráněné krajinné oblasti a prvky, ...).



L. Vazba na nadřazené a další strategické dokumenty (na lokální/regionální/národní/nadnárodní úrovni).

Doporučeným užitečným zdrojem informací je realizace **statistických šetření**. Některé oblasti a potažmo subjekty v nich působící totiž nebývají předmětem pravidelného statistického zjišťování, případně nejsou sledovány ukazatele důležité pro sestavení socioekonomické analýzy. Jde zpravidla o občany, podnikatelské subjekty a návštěvníky atd. V souvislosti s uplatňováním principů místní agendy 21 v obci, je nutné provádět při novém zpracování analýzy nebo její aktualizaci *Průzkum spokojenosti občanů* (určení služeb/lokalit/aktivit, se kterými jsou (ne)spokojeni; do kterých odvětví/lokalit by obec měla investovat; míra bezpečnosti v obci; kvalita dopravy; počet parkovacích míst; třídění komunálního odpadu...). Jako doplňkový zdroj informací mohou být využita i další šetření jako např. průzkum podnikatelského prostředí, průzkum cestovního ruchu nebo dílčí anketární šetření zveřejněných na webových stránkách obce: <https://www.sardice.cz/obecni-urad/dotazniky/>.

2.1.3 Syntetická část

Po zpracování analytické části je zapotřebí jednoduchou formou prezentovat doposud získané poznatky. K tomu slouží jednoduché nástroje, které lze využít samostatně. Jde např. o analýzu SWOT, PESTLE, analýza zainteresovaných stran.

Analýza SWOT je založená na identifikaci faktorů, které může obec/organizace považovat za svou silnou nebo slabou stránku a které jsou pro ni hrozbou, nebo naopak příležitostí k dalšímu rozvoji. Posílením silných stránek a eliminací slabých tak vzrůstá pravděpodobnost realizace příležitostí a omezují se rizika. Základem analýzy jsou čtyři skupiny položek: silné stránky (z angl. strengths = S), slabé stránky (z angl. weaknesses = W), příležitosti (z angl. opportunities = O) a hrozby (z angl. threats = T). Klasifikaci těchto skupin ilustruje následující tabulka.

Tabulka 1: Klasifikace položek analýzy SWOT platné pro obec Šardice

Aspekty	Kladné aspekty rozvoje	Záporné aspekty rozvoje
Aspekty vycházející převážně ze současného stavu a zevnitř území, dobře ovlivnitelné obcí	S	W
Aspekty vycházející převážně z budoucího stavu a z vnějších okolností, špatně ovlivnitelné obcí	O	T

Zdroj: Zpracovatel, 2018.

Analýza SWOT především umožňuje, aby ve stejné přehledné struktuře, v jaké je provedena analýza, byla formulována strategie usměrnění budoucího vývoje obce:

- jak zachovat resp. rozvíjet jeho silné stránky,
- jak odstraňovat resp. eliminovat jeho slabé stránky,
- které z budoucích příležitostí lze využít pro jeho další rozvoj,
- jakými cestami (prostředky, postupy) bude čelit očekávaným ohrožením jeho dalšího rozvoje.

Analýza SWOT je zpracována vždy při tvorbě nového dokumentu nebo jeho aktualizaci. Vlastní návrh analýzy provádějí členové Řídícího týmu nebo pracovní skupiny. Řídící tým navrhuje odrážky analýzy v případě, že bude zpracována pouze jedna souhrnná analýza SWOT. Vzhledem ke znač-



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



nému odbornému rozsahu analytické části je vhodná realizace tematických analýz v jednotlivých expertních pracovních skupinách. Výsledná podoba analýzy je pak průsečíkem názorů jednotlivých pracovních skupin spolu se stanovisky řídicí skupiny. Pak je analýza SWOT formulována na pracovních skupinách ke každé prioritní oblasti.

Zásady tvorby SWOT analýzy:

- zahrnutí hodnocení retrospektivy (minulého vývoje) i očekávaných změn v budoucnu,
- výsledky analýzy by měly mít podobu důležitých, objektivních skutečností,
- fakta musí být strategického charakteru (nelze je vyřešit jednorázovým okamžitým rozhodnutím),
- fakta a výroky musí být založeny na důkazech,
- body SWOT analýzy by měly mít podobu hesel.

Výsledná podoba analýzy SWOT může mít následující podobu:

PO 1 Životní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
+ Pěkná krajina (ŽP S1) + Hezké prostředí (Moravské Toskánsko) (ŽP S2)	– Lidem vadí listnaté stromy v obci, jejich kácení včetně hřbitova (ŽP W1) – Chyby v pozemkových úpravách (pozemky bez přístupové cesty, umístění lokálních biokoridorů a biocenter na atraktivních zemědělských pozemcích) (ŽP W2) – Složitě zavádění nových systémů třídění odpadu (složitě pro občany) (ŽP W3) – Čištění potoka pouze v některých místech (ŽP W4) – Osev polí monokulturami (nedostatečná orba) (ŽP W5)
Příležitosti	Hrozby
✓ Nákup pozemků ze strany obce, případně šardickými občany a subjektům (ŽP O1) ✓ Výsadba stromů, osázení mezí a jejich následná údržba (ŽP O2) ✓ Podpora jedinců provozujících typické činnosti dotvářející krajinu a prostředí (koně, koňské povozy, pasoucí se zvířata) (ŽP O3)	! Sucho (ŽP T1) ! Blesková povodeň (ŽP T2) ! Chyby v pozemkových úpravách (pozemky bez přístupové cesty, umístění lokálních biokoridorů a biocenter na atraktivních zemědělských pozemcích) (ŽP T3) ! Dotace – mohou být hrozbou při jejich výpadku, a při jejich přidělování mohou křivit některé vztahy a někdy se řeší věci, na které jsou dotace a ty věci, které jsou potřeba řešit zůstávají neřešené (ŽP T4)

Zdroj: Strategie obce Šardice 2018–2030, 2018.

Mezi další použitelné nástroje patří analýza vnějšího okolí zvaná **SLEPT(E)**, také někdy PEST, STEP nebo PESTLE. Název pochází z počátečních písmen jednotlivých oblastí, které jsou předmětem analýzy:



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



- Sociální faktory
- Legislativa
- Ekonomika
- Politické faktory
- Technologické faktory
- Ekologické faktory

Analýza představuje komplexní pohled na prostředí obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat.

Analýza zainteresovaných stran je nástroj, s jehož pomocí může Manažer Strategie zmapovat strany, jež mají důležitou roli v prosazení změny, a podle jejich očekávání nastavit svou komunikační strategii. Skládá se z několika částí: (1) identifikace, (2) stanovení vlivu a (3) určení priority. Jde o jednoduchou tabulku, jejíž kombinací vznikne přehledná matice všech subjektů zapojených do procesu strategického řízení. Výstupem identifikační fáze by měl být seznam stran, jež jsou z nějakého důvodu pro realizaci změny podstatné – buď tak, že projekt přímo ovlivňují (resp. mají možnost jej ovlivnit), nebo projekt leží ve sféře jejich zájmu (dopadá na ně, konzumují výstupy apod.). Po stanovení seznamu klíčových osob, je nutné určit důležitost jednotlivých hráčů podle míry jejich vlivu a udělat si představu o jejich očekávání a o tom, jak vnímají zpracování dokumentu.

Tabulka 2: Ukázka analýzy zainteresovaných stran

Jméno a příjmení	Zaměření	Vliv na projekt	Stav k projektu
Jana Zoufalá	Zastupitelka	4	+
Petr Zedník	Předseda TJ Sokol	2	0
...	...	...	...

Zdroj: Zpracovatel, 2018.

Pozn. Vliv na projekt: 1 = nejmenší, 5 = největší; Stav k projektu: + pozitivní, 0 neutrální, - negativní.

2.1.4 Návrhová část

Po analytické a syntetické části tvorby strategického dokumentu musí být vždy zpracována další fáze – návrhová část. Pro obec, či organizaci je zcela klíčovou záležitostí vymezit priority svého rozvoje, aby mohlo efektivně nakládat se svými zdroji. Základem je vytvoření tzv. **vize**, neboli odrazu budoucnosti, který je pro představitele obce/organizace, stejně jako pro všechny skupiny široké veřejnosti, pozitivní, přínosný, motivující a působící jako impulz k dalším aktivitám pro jeho dosažení. Zformulovaná vize musí být dostatečně jednoduchá, jasná a srozumitelná nejenom představitelům obce, ale také všem skupinám veřejnosti. Každý aspekt vize je následně třeba blíže specifikovat do **globálních/strategických cílů**, které mají konkrétnější formu. Vize by měla vyzdvihovat a poukazovat na hlavní témata, oblasti nebo mety, kterých by obec/organizace měla dosáhnout, nebo představy, jak



by měla vypadat či fungovat za určité období (např. 15 let). Detailnější rozbor priorit následně představují operační cíle nebo záměry.

Vize mívá obecnější podobu z důvodu zahrnutí všech důležitých prioritních oblastí, proto je třeba ji blíže specifikovat prostřednictvím **globálních cílů**. Globální cíle mohou specifikovat tendence vývoje jednoho odvětví nebo souboru tematicky blízkých odvětví. Názvy jednotlivých oblastí, které mají být řešeny pro naplnění globálních cílů, jsou označovány jako **hlavní prioritní oblasti** (neboli také oblasti rozvoje, kritické oblasti, klíčové oblasti nebo póly rozvoje). Hlavní cíle jsou následně rozčleněny do detailnějších **opatření** (konkrétní praktické kroky, které povedou k naplnění dílčích cílů, resp. strategií) a **specifických cílů**. Počet prioritních oblastí by neměl přesahovat číslo 5. V tomto případě by byla situace již spíše nepřehledná a komplikovaná. **Cíle** jsou obecně pojímány jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo prostřednictvím působení činnosti úřadu. Cíle jsou hlavní podstatou strategií, jsou jejich obsahem. Jako pomocný nástroj pro formulaci konkrétních cílů se používá **pravidlo SMART** (Specific/Stimulating, Measurable, Acceptable/Attractive/Achievable, Realistic, Timed).

- ⇒ **Specifický** – konkrétní pro danou oblast, srozumitelný. **Stimulující** – musí podněcovat k aktivitě, musí být motivující.
- ⇒ **Měřitelný** – podle kvalitativních nebo kvantitativních ukazatelů, aby bylo možné monitorovat míru jeho dosažení.
- ⇒ **Akceptovatelný** – s cílem se musí ztotožnit každý, kdo se bude podílet na jeho naplňování, tzn., že je třeba také zajistit nezbytnou publicitu pro zamýšlené aktivity.
- ⇒ **Atraktivní** – musí mít atraktivní, zajímavý náboj, který dokáže dostatečně motivovat.
- ⇒ **Dosažitelný** – je třeba jej formulovat tak, aby jeho naplnění bylo možné, schůdné vzhledem k omezeným zdrojům i jiným působícím faktorům.
- ⇒ **Realistický** – formulován v reálných podmínkách, obec/organizace jej musí být schopna dosáhnout. Cíle nesmí být formulovány ani příliš snadné a jednoduché, ale také ani jako nedosažitelná přání.
- ⇒ **Časově omezený** – každý cíl musí obsahovat termín, do kterého je třeba jej naplnit.

Návrhová část dále také zahrnuje **finanční rámec** navrhované rozvojové strategie včetně předpokládaných (ale realistických) zdrojů financování. Součástí je též soubor indikátorů, který bude sloužit k objektivní kontrole plnění strategických cílů. Implementace je tvořena **akčním plánem**.

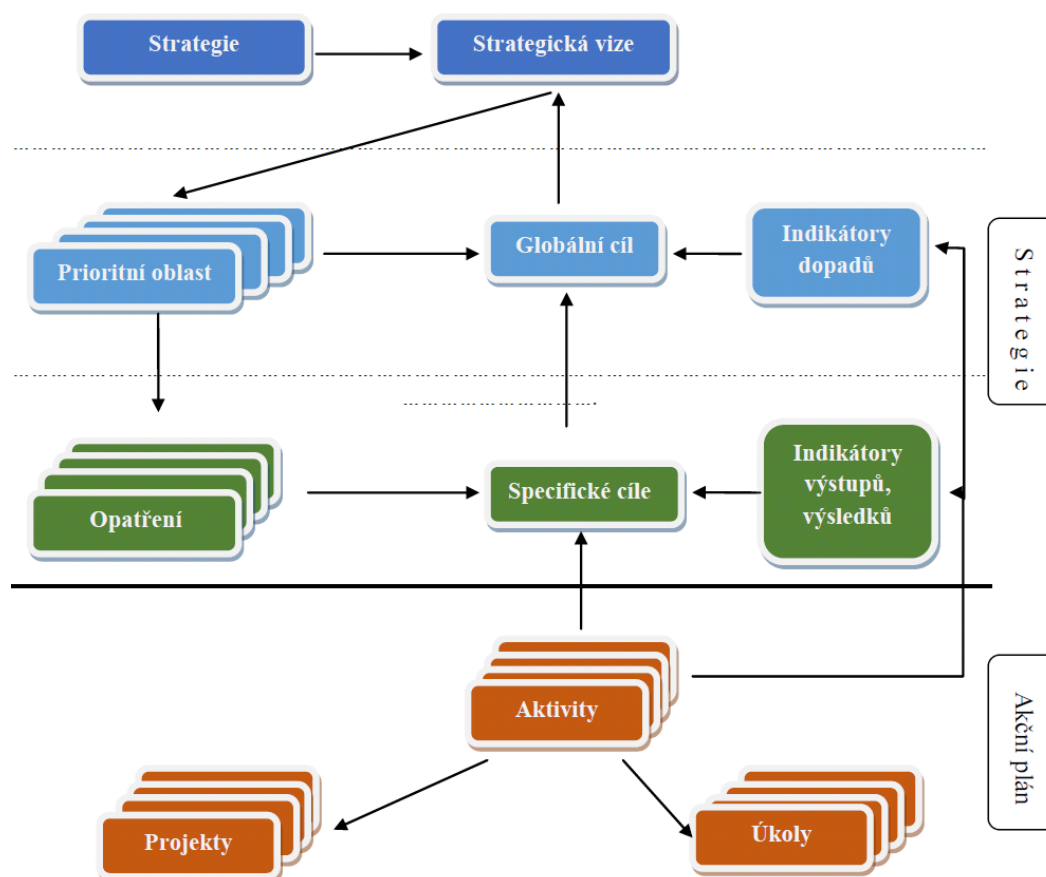
Soubor vzájemně souvisejících dílčích cílů a aktivit, vedoucích k plnění strategických cílů v jednotlivých prioritních oblastech se nazývají opatření. Ve zpracovávaném dokumentu je vhodné využít jednoduchou grafickou podobu formou tzv. **karty opatření**, kde jsou uvedeny všechny důležité informace k naplnění opatření (především specifické cíle, výčet dílčích aktivit, odpovědnost za realizaci, zdroje financování a indikátory sledování. Vzor karty opatření je uveden v příloze č. 1.

Aktuálně platná Strategie rozvoje obce Šardice (2018–2030) byla schválena Zastupitelstvem obce Šardice dne 12. prosince 2018, usnesením č. 3. Za využití metod a nástrojů používaných ve strategickém plánování se dokument Strategie rozdělil na 3 důležité části: (1) analytickou, (2) syntetickou a (3) návrhovou. První dvě části byly nezbytné pro zmapování aktuální situace v oblastech regionální rozvoje obce, třetí část tvoří základní vizi, rozvojové cíle a priority obce do budoucích let. Zpracování návrhové části Strategie tak představuje rozhodování o tom, jaké problémy budou prostřednictvím



rozvojových oblastí řešeny a jaké nástroje při tom budou použity. Tato část plánu zároveň zodpovídá na otázku, jakým způsobem budou alokovány finanční zdroje, které bude možné na realizaci strategie využít. Následující obrázek ukazuje přehlednou strukturu aktuálně platné Strategie rozvoje obce Šardice 2018 – 2030.

Obrázek 3: Struktura Strategie 2018–2030



Zdroj: Strategie obce Šardice 2018–2030, 2018.

Návrhová část Strategie je rozdělena na několik hierarchických úrovní (stupňů), které se navzájem obsahově liší mírou konkrétnosti a hlubším popisem. Pro účely Strategie obce Šardice bylo stanoveno 6 základních úrovní, které tvoří „strategický skelet“ návrhové části.

Jednotlivé úrovně je možné definovat následovně:

- **Strategická vize** – popisuje stav, jehož by mělo být v budoucnu dosaženo a v tomto smyslu představuje zastřešující rámec celé návrhové části.
- **Globální cíle** – jsou odvozeny od vize a představují strategie nebo cesty, jak dané vize dosáhnout. Strategie obsahuje 5 globálních cílů, které se snaží naplňovat strategickou vizi.
- **Prioritní oblasti** – představují strukturovanou formulaci hlavních tematických sektorů, v rámci kterých je nutné danou problematiku řešit. Vymezení okruhů rozvoje slouží k logickému uspořádání plánu. Hlavní záměry v rámci každé prioritní oblasti jsou dále rozvedeny v dílčích strategických cílech. Stanovené dílčí strategické cíle jsou dekomponovány do jednotlivých opatření.

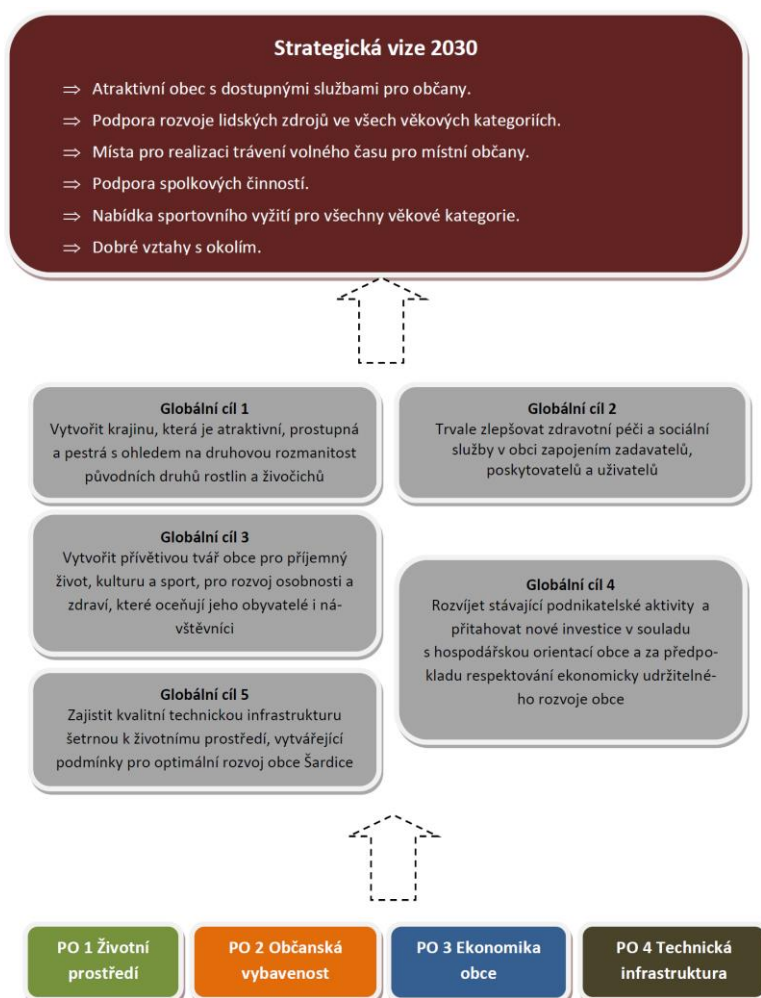


- **Opatření** – určují problémové oblasti, které jsou řešeny na úrovni rozvojových aktivit.
- **Strategické cíle** – jsou odvozeny od globálních cílů a představují strategie nebo cesty, jak daných cílů dosáhnout.
- **Rozvojové aktivity** – jsou obecněji formulované záměry na nejnižší úrovni návrhové části, které se naplňují podporou konkrétnějších aktivit. Konkrétní projektové náměty získané v průběhu zpracování plánu jsou přiřazeny k příslušným opatřením.

Výsledkem tohoto postupu je hierarchické uspořádání návrhové části, kde se postupuje od relativně široce definovaných cílů až ke konkrétním opatřením a aktivitám. Konkrétní rozvojové aktivity a projekty jsou potom řešeny formou **akčních plánů**, které budou sestavovány na základě aktuální finanční situace a potřeb obce na 4 leté období ve vazbě na rozpočet a rozpočtový výhled obce.

Pro zajištění efektivní komunikace a prezentace Strategie (uvnitř obecního úřadu a organizací zřízených obcí, ale také navenek vůči občanům obce, podnikatelům, zástupcům spolků, médiím atd.) je nutné použít jednoduchý vizuální styl. Ideální případ nastává, pokud se základní zobrazení vize, prioritních oblastí a cílů vejde na jeden list papíru (viz následující obrázek).

Obrázek 4: Struktura Strategie 2018–2030



Zdroj: Strategie obce Šardice 2018–2030, 2018.



Tabulka 3: Ukázka přehledu prioritních oblastí a opatření

PO 1	Životní prostředí
Opatření 1.1	Zlepšení stavu přírody a krajiny
Opatření 1.2	Udržitelný systém odpadového hospodářství
Opatření 1.3	Řešení vodního hospodářství v obci
Opatření 1.4	Informovaná a aktivní veřejnost, environmentální systémy
PO 2	Občanská vybavenost
Opatření 2.1	Udržitelná podpora vzdělávání a školství
Opatření 2.2	Podpora sociálních a zdravotních služeb
Opatření 2.3	Podpora a rozvoj kulturního a společenského života
Opatření 2.4	Podpora a rozvoj sportu a volnočasových aktivit
PO 3	Ekonomika obce
Opatření 3.1	Koncepční podpora rozvoje bydlení
Opatření 3.2	Podpora podnikání a rozvoj nových příležitostí
Opatření 3.3	Efektivní hospodaření s majetkem a finančními prostředky obce
Opatření 3.4	Udržitelný cestovní ruch
PO 4	Technická infrastruktura
Opatření 4.1	Rekonstrukce stávajících a vybudování nových inženýrských sítí
Opatření 4.2	Řešení dopravy na území obce
Opatření 4.3	Podpora dostatečné dopravní obslužnosti

Zdroj: Strategie obce Šardice 2018–2030, 2018.

2.1.5 Postup zpracování akčních plánů

Akční plán je strategický dokument stanovující aktuální konkrétní priority realizace dlouhodobé strategie rozvoje obce. Akční plán úzce vychází ze zpracované Strategie obce Šardice, kde nastavená hierarchická struktura (strategická vize → globální cíle → prioritní oblasti → opatření → strategické cíle → rozvojové aktivity) vytváří základní koncepční rozvojový rámec pro budoucí období.

Do jisté míry tak reprezentuje základní přehled o záměrech, které se později stanou projekty, jež budou v nejbližší době v obci realizovány. Nejde však pouze o záměry obce, ale i ostatních subjektů (podnikatelů, neziskových organizací, či fyzických osob jako občanů obce). Do Akčního plánu jsou zařazeny investiční i neinvestiční projektové záměry vázané na rozpočet obce za konkrétní kalendářní rok, rozpočtový výhled na tříleté období a další záměry ostatních organizací naplňující globální cíle Strategie. Zásadní pro dlouhodobou udržitelnost Strategie a kvalitu jejího řízení je fakt, že mezi akčním plánem a rozpočtem obce existuje silná vazba. Důležité je i nastavení politické odpovědnosti na



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



úrovni jednotlivých indikátorů, které sledují naplnění cíle. Projekty/záměry do Akčního plánu jsou vybírány z databáze projektových záměrů. Tato databáze představuje strukturovaný přehled projektových záměrů, nápadů, zamýšlených aktivit a podnětů v různé fázi rozpracovanosti, který obec sestavuje, vede a průběžně aktualizuje. Projekty zařazené do Akčního plánu by pak měly naplňovat stanovené cíle, jejichž plnění je hodnoceno pomocí správy indikátorové soustavy.

Akční plán rozvoje obce Šardice pro dané čtyřleté období představuje konkretizovaný střednědobý strategický dokument obce, který úzce navazuje na schválenou Strategii. Pro jeho tvorbu existují jednotná pravidla definovaná v následujícím textu.

Do Akčního plánu budou zařazovány projekty/záměry obce, podnikatelů, neziskových organizací, či fyzických osob) v rozsahu:

- Investiční (tvrdé) projekty/záměry – zaměřeny zejména na výstavbu a nákup nemovitostí, nákup nových strojů a technologií atd. Jde tedy o pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.
- Neinvestiční (měkké) projekty/záměry – zaměřeny na vzdělávání, rekvalifikace, poskytování sociálních služeb, organizace volnočasových aktivit atd. Spadají sem ale také projekty zaměřené na podporu služeb v oblasti cestovního ruchu a technické pomoci.

Hlavní výchozí zdroje na úrovni obce pro Akční plán 2018+

1. Platná Strategie obce Šardice po poslední aktualizaci.
2. Schválený rozpočet obce na příslušný kalendářní rok (bez rozpočtových změn).
3. Schválený rozpočtový výhled na další tři roky.
4. V případě projektů obce usnesení Rady nebo Zastupitelstva obce Šardice o schválení projektu.
5. U ostatních projektů žádost o zařazení projektu do Akčního plánu podepsanou statutárním zástupcem organizace.

Z hlediska praxe se jako nejjednodušší model přípravy akčních plánů ukázal následující postup rozdělený do 5 kroků:

1. Sběr projektových záměrů/projektů.
2. Tvorba akčního plánu.
 - A. Formální a věcné hodnocení projektových záměrů/projektů.
 - B. Vyhotovení projektového záznamníku.
 - C. Jednání Řídícího týmu Strategie – schvalování projektových záměrů.
3. Připomínkování Akčního plánu.
4. Projednání a schválení Zastupitelstvem obce Šardice.

AD1. Sběr projektových záměrů/projektů probíhá v obci Šardice 1x za 2 roky v úzké vazbě na proces tvorby rozpočtu a rozpočtového výhledu obce, ve kterém mohou být zařazeny nové projekty/záměry.



Proces sběru probíhá prostřednictvím veřejné distribuce formuláře projektového záměru (příloha č. 2), který bude definovat hlavní okruhy pro bližší specifikaci projektového záměru. Informace o termínu a způsobu podání projektových záměrů prostřednictvím vzorového formuláře budou vždy zveřejněny na webových stránkách obce Šardice v sekci Dotazníky (<https://www.sardice.cz/obecní-urad/dotazniky/>), v sekci Aktuality (<https://www.sardice.cz/aktualne/aktualne-v-obci/>) a také budou fyzicky distribuovány do schránek občanům prostřednictvím zpravodaje. Vlastní sběr projektových námětů bude probíhat elektronicky (online nebo zasláním formuláře na e-mailovou adresu merto-va@sardice.cz) nebo fyzicky do připravené schránky na podatelně ObÚ Šardice. Min. délka sběru projektových záměrů/projektů je stanovena na 1 měsíc.

AD2. Tvorba akčního plánu

KROK 1: Formální a věcné hodnocení projektových záměrů/projektů – po ukončení sběru nasává fáze vyhodnocení, která je rozdělena na hodnocení formální a věcné. Nejprve po ukončení sběru budou všechny získané záměry/projekty digitalizovány. Fyzicky odevzdané formuláře budou naskenovány. V dalším kroku každý předložený záměr/projekt dostane své specifické číslo, aby nedošlo k záměně, či ztrátě. Použito bude jednoduché číslování od 1 do *n*. Následná kontrola odhalí případnou duplicitu podaných záměrů/projektů. Pokud budou některé záměry/projekty podobné, sloučí se do jednoho záměru/projektu a přiřazené číslo bude patřit jednotně oběma záměrům/projektům. Úvodní třídění a archivace záměrů/projektů je plně v kompetenci Manažer Strategie.

Poté již nastává fáze hodnocení na základě formálních a věcných kritérií. Vlastní hodnocení provádí Manažer Strategie, přičemž může využít pro radu i jiné osoby z vedení obce (starostku, členy rady, či zastupitelstva obce).

Formální hodnocení probíhá vždy na základě následujících kritérií:

- Je dostatečně vyplněna karta projektového záměru?
- Je jasně identifikovatelný název projektu/záměru?

Věcné hodnocení probíhá vždy na základě následujících kritérií:

- Je jasně identifikovatelné místo realizace projektu/záměru?
- Je realizace projektu v souladu s platností Akčního plánu?
- Jsou vyplněny požadavky na rozpočet?

KROK 2: Vyhotovení projektového zásobníku – následně po hodnocení jednotlivých projektových záměrů je vytvořen **projektový zásobník** (příloha č. 3), který obsahuje všechny projektové záměry/projekty. Současně jsou k záměrům/projektům přiřazovány vazby na strategické cíle, prioritní oblasti a opatření. Stejně jako v případě Strategie je použito desetinné třídění. Ty představují třídící znak, podle něhož je možné přeskupit projekty podle globálních cílů. Všechna opatření je možné sečíst jako celek.



Tabulka 4: Šablona projektového zásobníku (ukázka)

Číslo záměru/projektu	Prioritní oblast	Opatření	Aktivita	Název záměru/projektu	Termín zahájení	Termín dokončení	Předpokládané náklady (v Kč)	Subjekt
1	1	1.3	1.3.4.	Biocentrum u Hřiště - projekty, realizace				Obec Šardice
...								
n								

Zdroj: Akční plán obce Šardice 2018–2022, 2018.

Popis atributů projektového zásobníku:

- **Pořadí** – číselné označení jednotlivých záměrů /projektů řazených od 1 do n.
- **Prioritní oblast** – podle schválené/platné Strategie přiřazení od 1 do 4.
- **Opatření** – podle schválené/platné Strategie přiřazení do příslušného opatření.
- **Aktivita** – podle schválené/platné Strategie přiřazení příslušné aktivity. V případě neexistence konkrétní aktivity se použije pokračování desetinného číslování dalšího v pořadí.
- **Název záměru/projektu** – název konkrétního záměru/projektu včetně identifikace hlavního obsahu projektu.
- **Termín zahájení** – termín zahájení opatření / projektu. Uvádí se příslušný měsíc a rok (např. 3/2019).
- **Termín ukončení** – orientační termín, do něhož má být opatření/projekt splněn. Uvádí se příslušný měsíc a rok (např. 3/2019).
- **Předpokládané náklady projektu (v Kč)** – expertní odhad celkových finančních nákladů na realizaci.
- **Subjekt** – garant, který je odpovědný za realizaci záměru/projektu (např. obec Šardice, ZŠ T. G. Masaryka Šardice apod.).

Základní parametry projektového zásobníku:

- do indikativního seznamu projektových záměrů a dílčích projektů určených pro zařazení do akčního plánu jsou v rámci zachování rovných příležitostí zařazeny všechny projekty organizací na základě principu partnerství,
- dílčím projektem je konkrétní individuální projekt, který vychází z aktivit navrhovatele a je vyhotoven v předepsané formě a rozsahu dle požadavků příslušného finančního zdroje,
- projektovým záměrem je potenciální (budoucí) dílčí projekt, jehož zaměření a obsah je v souladu se strategií, ale v době dokončení prací na strategickém plánu nebyl, nebo nemohl být dopracován do podoby dílčího projektu
- jednotlivé projektové záměry a dílčí projekty musí být vždy posuzovány transparentně a nediskriminačně, o jejich zařazení nebo nezařazení do projektového zásobníku rozhoduje Řídící tým Strategie a s výsledkem svého rozhodnutí seznámí písemně navrhovatele,
- při posuzování jednotlivých projektových záměrů a dílčích projektů a při rozhodování o jejich



zařazení do plánu k realizaci je nutné respektovat českou a evropskou legislativu.

Projektové záměry, které svým zaměřením nevyhovují nastaveným pravidlům, jsou také zařazeny do projektového zásobníku, nicméně o jejich realizaci/nerealizaci rozhoduje Řídící tým Strategie. Do zásobníku projektů jsou vloženy také záměry/projekty, které z různých důvodů nebyly realizovány v minulých letech.

KROK3: Schvalování projektových záměrů – provádí na svém řádném jednání Řídící tým Strategie. Garant Strategie po ukončení sběru záměrů/projektů zpracuje nejpozději do 10 pracovních dnů projektový zásobník (viz tabulka 4) a následně organizačně zabezpečí jednání Řídícího týmu Strategie. Společně s pozvánkou na jednání obdrží členové ŘTS i shromážděné a analyzované projektové záměry/projekty. Na jednání Řídícího týmu Strategie budou jednotlivé záměry/projekty představeny (zajistí manažer Strategie, případně předseda ŘTS) a po diskuzi proběhne hlasování o zařazení, či nezařazení do projektového zásobníku. V zápise z jednání ŘTS musí být jasně uvedeno, zdali daný projektový záměr/projekt byl schválen, či nikoli. V případě neschválení, je nutné přiložit krátké zdůvodnění. Zápis z jednání (garantuje manažer Strategie) bude rozeslán členům ŘTS nejpozději do 5 dnů od konání jednání, zároveň dojde k vyrozumění předkladatele projektového záměru/projektu na kontakt uvedený ve formuláři projektového záměru/projektu.

AD3. Připomínkování Akčního plánu – po vyhotovení první verze Akčního plánu manažerem Strategie proběhne připomínkové řízení dvoukolové připomínkové řízení. V prvním kole bude návrhová verze Akčního plánu předložena vedení obce, následně ve druhém kole bude rozeslána všem členům ŘTS. Připomínkové řízení, včetně zapracování připomínek by nemělo trvat déle než 1 měsíc.

AD4. Projednání a schválení Zastupitelstvem obce Šardice – finální verze Akčního plánu po všech zapracovaných připomínkách je projednána v orgánech obce (v Radě a Zastupitelstvu obce Šardice) v dostatečném předstihu před zahájením doby platnosti Akčního plánu. Materiály do rady a zastupitelstva zajišťuje manažer Strategie, zároveň po jednání zajistí archivaci výpisu z usnesení.

Proces tvorby Akčního plánu (a jeho následná aktualizace) musí být úzce spjat s procesem rozpočtování. Projektové záměry/projekty zařazené do akčního plánu musí být kryty rozpočtem nebo jiným (externím) zdrojem financování. Pokud nebude k projektům vybraným do akčního plánu jednoznačně přiřazen zdroj financování, budou z akčního plánu vyřazeny.

2.1.6 Projednávání a schvalování

Po vyhotovení návrhové verze Strategie, je nutné zajistit představení návrhu co nejširšímu okruhu lidí, tedy nejen těch angažovaných v procesu tvorby, ale hlavně následných „uživatelů“. Tedy těch, kteří budou mít z realizace projektových záměrů/projektů prospěch, či užitek. V první řadě jde hlavně o občany obce Šardice, ale také neziskové organizace, spolky a podnikatelské subjekty. Proces vytváření Strategie by měl být hlavně efektivní a transparentní. Zapojení subjektů a veřejnosti (do plánovacích a rozhodovacích procesů), účast veřejnosti, účast občanů, participace, participativní proces – synonyma popisující jedno či více jednání či kroků v procesu (například řešení problému, projednávání návrhu či plánu, příprava rozhodnutí, sběr informací a názorů apod.), k nimž je přizvána



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



veřejnost (např. místní obyvatelé, zástupci různých zájmových či sociálních skupin, lidé mající zájem na tématu jednání) a má vliv na obsah a průběh jednání a výsledné rozhodnutí. Pro seznámení občanů s navrženým dokumentem bude vždy použita participativní metoda – **veřejné projednání**. Nejpozději 1,5 měsíce před schválením Strategie v orgánech obce je zapotřebí, aby Manažer Strategie svolal veřejné projednávání způsobem v místě obvyklém. Účelem veřejného projednání je podat výklad a vysvětlení k předloženému návrhu Strategie. Cílem je umožnit vlastníkům dotčeným řešením, organizacím i zástupci veřejnosti uplatnit námítky nebo připomínky k jakékoliv části řešení v návrhu Strategie. Nezbytnou součástí konání projednání jsou informace o místě a termínu konání semináře – pozvánka na akci. Za vyhotovení a zveřejnění pozvánky na úřední desce obce, webu, sociálních sítích, v místním rozhlasu a případně v tištěné podobě zpravodaje odpovídá Manažer Strategie. Pozvánka je vždy zveřejněna min. 14 dní před vlastním konáním akce.

Jednání veřejného projednání řídí Manažer Strategie, případně zástupce vedení obce. V případě externího zpracování dokumentu je na jednání také přítomen zástupce zpracovatelského subjektu. Manažer Strategie zajistí ve spolupráci s vedením obce výklad návrhu dokumentu. Výklad může provést také externí zpracovatel, který bude ze strany Manažera Strategie nebo vedení obce pověřen. Z jednání je pořízen písemný záznam zápis), ve kterém budou zmíněny všechny stanoviska, námítky a připomínky ze strany občanů, či subjektů. Pro potřeby správného definování písemného záznamu je možné použít i audiozáznam jednání. Je však nutné vždy všechny přítomné na tuto skutečnost upozornit. Výsledný záznam se zpracovává zpravidla po veřejném projednání z audiozáznamu nebo z písemných poznámek, které si dělal pořizovatel v průběhu jednání. O vypořádání připomínek, či námitek (schválení/neschválení) následně rozhoduje na řádném zasedání Řídící tým Strategie.

Finální verze Strategie po zapracování připomínek veřejnosti je následně projednána v orgánech obce (v Radě a Zastupitelstvu obce Šardice) v dostatečném předstihu před zahájením doby platnosti Strategie/Akčního plánu. Materiály do rady a zastupitelstva zajišťuje manažer Strategie, zároveň po jednání zajistí archivaci výpisu z usnesení. Usnesení rady, či zastupitelstva obce musí být průkazné a informovat o tom, že příslušný dokument byl schválen.

2.2 Implementace Strategie a akčních plánů

Implementační, neboli realizační část nastává buď ihned po schválení dokumentu v orgánech obce, nebo v první kalendářní den časové platnosti dokumentu. Proces implementace by měl vést k naplnění vize a stanovených globálních a specifických cílů v jednotlivých prioritních oblastech nastavených ve Strategii.

Implementace je složitým procesem, jehož funkčnost je závislá na:

- ⇒ politické vůli a vstřícnosti představitelů samosprávy k potřebám obce,
- ⇒ kvalitě systému na přípravu a realizaci projektů (pravidel),
- ⇒ organizační struktuře a kvalitě výkonné jednotky,
- ⇒ komunikaci, osvětě a propagaci,
- ⇒ kontrolním mechanismu,
- ⇒ zpětné vazbě,
- ⇒ dalších specifických podmínkách.

Vlastní realizace Strategie se řešena pomocí institucionální složky, tedy organizací, či osob odpověd-



ných za realizaci konkrétních aktivit/projektů. Přeměna projektových záměrů v konkrétní projekty je důležitá především pro úspěšnost realizace projektů, ale také pro naplňování specifických, či globálních cílů celé Strategie.

2.2.1 Institucionální zabezpečení

Implementace strategického dokumentu by měla maximálně využívat existující organizační struktury v rámci obce. Není nutné a ani vhodné zakládat orgány či instituce nové, sloužící pouze tomuto účelu. Hlavní funkcí implementační skupiny by měly tvořit dvě složky: **řídící a výkonná**. Navržený model níže je platný pouze pro obecní úřad Šardice a případně pro organizace zřízené obcí a pro Strategický plán obce Šardice 2018–2030. U ostatních subjektů realizujících aktivity/projekty je nastavení projektového týmu plně v kompetenci jejich vedení.

- A. **Řídící složka** je ustanovena na úrovni již fungujících nejvyšších volených orgánů obce – **Zastupitelstva a Rady obce Šardice**. Úkolem volených orgánů v řídicí složce je především projednávání a schvalování navrhovaných projektů, hodnocení realizace Strategie a návrhy na případnou další aktualizaci Strategie. Komunikaci mezi výkonnou a řídicí složkou zajišťuje mj. **Řídící tým**, ustanovený na úrovni obce. Složení Řídícího týmu, včetně personálního obsazení je vždy k dispozici na ObÚ Šardice nebo u Manažera Strategie. Tento tým by měl rozhodovat o všech důležitých koncepčních otázkách, které jsou s realizací Strategie spojeny, stejně jako o otázkách komunikace s veřejností a o propagaci výsledků.
- B. **Výkonnou (realizační) složku u Strategie** představují **Řídící tým Strategie** (dále jen „ŘTS“), **Manažer Strategie** (dále jen „MS“), **Projektový tým, členové projektového týmu a řešitel**.
- (1) **Řídící tým** – zastává úlohu **řídicí jednotky** s následující odpovědností:
- ⇒ Řídit svoji činnost podle zpracovaného dokumentu.
 - ⇒ Projednávat roční zprávu o plnění Strategie (plnění globálních cílů, prioritních oblastí, specifických cílů, opatření a rozvojových aktivit).
 - ⇒ Schvalovat čtyřleté Akční plány.
 - ⇒ Dávat podněty a doporučení Radě obce Šardice v činnostech spojených s implementací Strategie.
 - ⇒ Dávat podněty k další aktualizaci Strategie.
 - ⇒ Zpracovat komplexní pravidla pro práci s náměty na rozvojové projekty a již připravenými projekty (sběr, rozřídění podle prioritních oblastí, strategických cílů a opatření, iniciace, vyhlašování soutěží, hodnocení, výběr, schvalování, zpracování projektové dokumentace, výběrové řízení pro realizaci projektu, vlastní realizace, kontrolní mechanismus, monitorování, závěrečné hodnocení atd.).
 - ⇒ Komunikovat s rozhodujícími partnery v regionu, kteří se přihlásí ke spoluodpovědnosti za rozvoj obce a regionu (podniky, státní úřady, neziskové organizace, ...).
 - ⇒ Koordinovat všechny partnery v rozvojovém procesu.
 - ⇒ Pověřuje Manažera Strategie k rozhodování ve strategických otázkách.

V průběhu platnosti Strategie se Řídící tým schází k jednání min. 1x za rok. Jednání svolává předseda Řídícího týmu na základě informací obdrženy od Manažera Strategie. V případě potřeby, či naléhavého jednání je možné Řídící tým svolat i častěji! Hlavní kompetencí Řídícího týmu Strategie je pro-



jednání ročních monitorovacích zpráv o realizaci strategického dokumentu.

- (2) **Manažer Strategie** – zastává realizační a koordinující roli v procesu strategického řízení. Poskytuje metodickou a administrativní podporu pro činnost a dle potřeby zprostředkovává komunikaci mezi ŘTS a volenými orgány obce Šardice, kterým předkládá dokumenty k projednání, pro informaci a ke schválení. Hlavní kompetencí MS v procesu implementace strategického plánu je vypracování a předkládání ročních monitorovacích zpráv o realizaci Strategie, příprava podkladů a projektových záměrů k projednání v ŘTS a volených orgánech obce. MS také sleduje realizaci dílčích projektů ve spolupráci s jejich realizátory v případě projektů obce, ostatními nositeli/manažery projektů). Monitoruje a kontroluje dílčí aktivity v období realizace i udržitelnosti, zodpovídá za zřejmou věcnou a finanční návaznost (koordinaci) dílčích aktivit na rozpočet obce Šardice. Zajišťuje publicitu Strategie a informování veřejnosti.
- (3) **Projektový tým** – funkční dočasná organizační jednotka zastřešující konkrétní obcí řešený projekt. Projektový tým má nejméně 3 členy, které jmenuje starosta/starostka obce na návrh MS. Při realizaci nového projektového záměru je vždy sestaven nový Projektový tým.
- (4) **Řešitel** – pracovníci ObÚ Šardice a organizačních jednotek ObÚ Šardice, organizací zřízených obcí, případně jiných organizací). Přímo se podílejí na realizaci rozvojových aktivit a projektů. Řešitel projektu poskytuje odborné informace o záležitostech daného projektu, spolupracuje při přípravě projektu s projektovým týmem a MS.

2.2.2 Realizace aktivit

Strategický plán obsahuje prioritní oblasti → opatření → aktivity. Tyto aktivity budou realizovány prostřednictvím čtyřletých akčních plánů, které budou vázány vždy na funkční období voleného managementu obce. Akční plán je taktický dokument, který demonstruje možnosti řešení vymezených cílů prostřednictvím konkrétních kroků v podobě projektových záměrů. Ve své podobě se jedná o dokument strukturovaný do jednotlivých prioritních oblastí/opatření, přičemž každý z nich obsahuje vlastní globální cíl, který je rozčleněn do několika podrobnějších dlouhodobých záměrů, jež mají být naplněny prostřednictvím jednotlivých opatření.

Realizace Akčního plánu bude probíhat od jeho schválení Zastupitelstvem obce Šardice. Na základě časového a finančního harmonogramu by mělo docházet k realizaci jednotlivých projektových záměrů/projektů. Nezbytným předpokladem pro úspěšnou realizaci Akčního plánu je přijetí zásad projektového řízení na úrovni obecního úřadu a v případě financování záměrů z externích zdrojů, důkladné seznámení se s dotačními pravidly poskytovatele dotace. Principy projektového řízení na úrovni obce definují proces identifikace, hodnocení a schvalování projektů pro podporu v rámci Akčního plánu a vymezuje kompetence a úkoly příslušných orgánů a pracovníků obce. Systém respektuje všechny právní předpisy stanovující rozdělení kompetencí v rámci obecního úřadu a je v souladu se všemi pracovními právními vztahy. **Při realizaci záměrů/projektů jinými subjekty než je obec Šardice, je nutné zajistit nezbytnou informovanost Manažera Strategie, případně vedení obce Šardice.**

2.3 Monitoring a vyhodnocení

Monitoring je nezbytný pro sledování plnění vize, stanovených cílů, aktualizaci dokumentu



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



a hodnocení dopadů Strategie na kvalitu života v obci. Je to také nástroj komunikace s občany a zapojenými institucemi, nástroj udržení a prohloubení zájmu o rozvoj obce. Monitoring vyžaduje sběr a shromáždění dat (v některých případech průzkumy, šetření), jejich vkládání do informačního systému, zpracování výsledků a jejich interpretaci. Výsledky monitoringu budou prezentovány především ŘTS, voleným orgánům obce Šardice, ale i odborníkům, občanům obce a široké veřejnosti.

Obec Šardice s využitím ŘTS a MS provádí monitorování realizace jednotlivých záměrů/projektů a Strategie jako celku. Současně monitoruje plnění dílčích Akčních plánů a může navrhnout změny vedoucí k aktualizaci dokumentu.

V průběhu realizace Strategie bude monitoring probíhat na základě **ročního monitoringu**, tj. 1x za rok bude předložena ŘTS a voleným orgánům obce Roční zpráva o realizaci Strategie (dále jen „RZoRS“).

Postup zpracování RZoRS:

1. **Sběr informací o stavu záměrů/projektů** – získání informací o stavu rozpracovanosti všech záměrů/projektů, které jsou součástí platného Akčního plánu. MS osloví všechny řešitele jednotlivých záměrů/projektů, aby jej informovali o stavu realizace záměrů/projektů. V případě nerealizace záměru/projektu, či vzniku jiné nepředpokládané okolnosti, řešitelé projektových záměrů dokládají stručné zdůvodnění situace (e-mailem).



2. **Vyhodnocení** – předmětem hodnocení je především stav rozpracovanosti jednotlivých záměrů/projektů, resp. stav plnění jejich indikátorů. Z těchto informací následně vyplývá míra plnění celé Strategie. V rámci této fáze by měli řešitelé jednotlivých záměrů/projektů poskytnout MS informace o projektech ve své gesci v rozsahu uvedeném v následující tabulce. Pro rozlišení jednotlivých fází budou vždy použity metody sumarizace a semaforu, kde bude znázorněn jejich stav podle následující tabulky.

Tabulka 5: Hodnotící škála projektových záměrů

Míra (ne) splnění	Popis
Splněno	Přiřazeno záměrům, které měly charakter plnění v platnosti Akčního plánu a byly do konce příslušného roku splněny.
Plněno průběžně	Hodnocení je přiřazeno záměrům, jež nemají jednorázový charakter, ale jejichž realizace probíhá opakovaně (každoročně).
Splněno částečně na ...%	Záměry, jejichž cíl byl splněn pouze v omezené míře. Míru splnění vyjadřuje procentuální podíl na škále 0–99 %.
Nesplněno	Hodnocení záměrů, jejichž cíl nebyl naplněn. Záměry byly v průběhu platnosti Akčního plánu nerealizovány nebo staženy. V případě nerealizace projektového záměru bude v poznámce uvedeno krátké zdůvodnění.

Zdroj: Akční plán obce Šardice 2018–2022, 2018.



V případě, že byl projekt realizován, by měl být k projektu přiřazen popis výsledku projektu, tj. komentář – čeho bylo dosaženo ve vazbě na monitorovací indikátor (např. výstavba 5 sociálních bytů, výstavba 3 km cyklostezky, zřízení 2 pracovních míst atd. podle charakteru projektu). Pokud byl projekt pozastaven, či se nebude do budoucna realizovat, měla by být připojena informace o důvodu pozastavení/nerealizace a za jakých podmínek projekt může pokračovat, či zda třeba nebude nahrazen projektem jiným.

Informace o realizaci/nerealizaci záměrů/projektů ostatních subjektů (mimo obec a jím zřízené organizace) budou předkládány ze strany realizujícího subjektu formou zprávy v elektronické podobě MS. Zpráva bude obsahovat následující informace: Název projektu, termín realizace, náklady a podle tabulky 5 hodnocení na škále.



3. **Vyplnění RZoRS** – Manažer Strategie zpracuje RZoRS. Při zpracování spolupracuje s dalšími příslušnými zaměstnanci ObÚ Šardice, případně se s relevantními subjekty zapojenými do realizace aktivit, tedy včetně nositelů projektů. RZoRS bude zpracována v elektronické i tištěné podobě. Formulář pro zpracování RZoRS je uveden v příloze č. 4.



4. **Projednání a schválení v orgánech obce** – MS předloží RZoRS na jednání ŘTS nejpozději do konce února následujícího roku. Po projednání na zasedání ŘTS je zpráva podstoupena na jednání a schválení RO a ZO Šardice. Předseda ŘTS předkládá RZoRS nejpozději do 28. února následujícího roku.

Odpovědnost za roční monitoring nese Manažer Strategie a Řídící tým Strategie.

Roční zpráva o realizaci obsahuje hodnocení celkového kontextu plnění Strategie. Součástí zprávy bude přehled schválených a realizovaných aktivit/projektů včetně plnění indikátorů, dodržování časového harmonogramu a finančního plánu. Zprávu schvaluje Zastupitelstvo obce Šardice na svém pravidelném březnovém jednání. V případě potřeby si může ZO Šardice vyžádat zpracování ad-hoc Zprávy o realizaci Strategie.

2.3.1 Indikátorová soustava

Dílčí aktivity/projekty jsou realizovány a monitorovány standardním způsobem používaným v případě projektů financovaných z externích zdrojů – skrze monitorovací indikátory (věcné a finanční). Ukazatele ve Strategii jsou stanoveny ke každému opatření naplňující prioritní oblast. Umožňují tak porovnat počáteční stav, konečný stav a také zdroj informací využitý pro hodnocení v jednotlivých fázích



zpracování a užívání Strategie. Vyhodnocení a porovnání ukazatelů bude vypovídat o celkovém vývoji obce a plnění Strategie.

Indikátory měří, zda bylo dosaženo vytýčeného cíle, jaké jsou výsledky, kvalita a kontext projektu či programu. Indikátor vytváří číselnou informaci, která může napomoci v hodnocení a tedy v dalším rozhodovacím procesu.

Aby byl indikátor co nejužitečnější, měl by splňovat následující podmínky:

- ⇒ Indikátory mají být co nejvíce spjaty s politickými cíli.
- ⇒ Indikátory musí být měřeny pravidelně. Je užitečné mít časový plán měření indikátorů. Je také vhodné, aby indikátory existovaly před zahájením projektu, nicméně se musí počítat s nutností vytvořit nové indikátory v průběhu programu.
- ⇒ Indikátory by měly být měřeny nezávislými experty.
- ⇒ Měření je založeno na spolehlivých údajích.

Pro kvalitní monitoring Strategie karty opatření obsahují indikátory **výstupů**, **výsledků** a **dopadů**. Ke každému opatření je uveden výčet indikátorů, které se vztahují k dané aktivitě, či opatření. V každém dílčím Akčním plánu budou monitorovací indikátory nastavovány ve fázi zpracování projektového záměru. Při použití externího financování, budou monitorovací indikátory nastaveny podle předepsané indikátorové soustavy příslušného poskytovatele dotace. Z tohoto důvodu jsou indikátory použité v opatřeních pouze doporučující s možností výběru několika z nabízených. Indikátory budou vykazovány 1x za rok v RZoS.

Použity budou 3 typy indikátorů:

- ⇒ **Indikátory výstupů** jsou podpořené aktivity projektu. Př. otázka: Co projekt podpoří? Měří, co bylo v rámci rozvojových aktivit vytvořeno. Příkladem takovýchto indikátorů mohou být: kilometry postavených silnic, kapacita čistíren vod, počet vyškolených účastníků, procento úspěšných absolventů.
- ⇒ **Indikátory výsledků** vyjadřují přímé a okamžité účinky podpory. Př. otázka: Čeho bude dosaženo? Indikátory výsledků představují okamžité a přímé účinky projektu na cílové skupiny (výjimečně také negativní účinky). Celkové výsledky se dají měřit po skončení projektu, jednotlivé výsledky vznikají v průběhu akce. Příklady indikátorů výsledku: čas ušetřený díky novým silnicím, snížené ceny za telefonické hovory, kvalifikace účastníků školení, spokojenost podniku, který obdržel konzultaci.
- ⇒ **Indikátory dopadů** sledují dlouhodobější pozitivní následky podpory udržitelnost toho, čeho bylo v projektu dosaženo. Indikátory dopadů představují následky realizace projektů, které překračují přímé a okamžité účinky na beneficiary. Indikátory dopadů v sobě zahrnují následky na přímé beneficiary, které se objevují nebo trvají středně dlouhou dobu (specifické účinky) – například hustota dopravy rok od otevření silnice, umístění absolventů školení po 12 měsících, počet udržitelných pracovních míst vzniklých v rámci programu. Druhou kategorií dopadů tvoří všechny následky, které v krátkodobém nebo střednědobém horizontu ovlivňují nepřímé beneficiary. Mohou se shodovat s výše uvedenými dopady, mohou také ovlivňovat např. všechny občany (pokud se jde příkladně o makroeko-



nomický dopad).

Konkrétní indikátory, včetně jejich kvantifikace je vždy nastavena na úrovni příslušného strategického dokumentu. **Je nutné vždy používat co nejpřesnější vyjádření a uvést i zdroj, podle kterého lze ověřit naplnění indikátoru!**

Tabulka 6: Šablona sledování indikátorů (ukázka)

Indikátory sledování	
Indikátor dopadů:	⇒
Indikátor výstupů, výsledků:	⇒
Zdroje ověření:	⇒

Zdroj: Strategie obce Šardice 2018–2030.

2.4 Aktualizace dokumentu

Na základě ročního monitorování prostřednictvím RZoRS bude následně rozhodnuto o strategické potřebě celý dokument aktualizovat. Podnět k aktualizaci vydává MS nebo ŘTS a schvaluje jej Rada či Zastupitelstvo obce Šardice. Max. délka pro platnost strategického plánu bez jakékoli aktualizace je 6 let.

Akční plány budou zpracovávány jako čtyřleté. První z nich bude zpracován v průběhu roku 2018 s platností do roku 2022. Na konci roku 2022 bude následně vytvořen nový Akční plán opět pro čtyřleté období. Max. časový horizont platnosti Akčního plánu bez jakékoli aktualizace je 4 let. Doporučená aktualizace je však min. 1x za 2 roky s ohledem na tvorbu rozpočtového výhledu obce, ve kterém mohou být zařazeny nové záměry obce.

Jelikož data Akčního plánu vychází ze zásobníku projektů – jsou v praxi aktualizovány oba dokumenty současně s tím, že zásobník projektů obsahuje soubor všech projektů, které je možno realizovat po celé období platnosti Akčního plánu.

Postup aktualizace Akčního plánu:

1. Sběr nových projektových záměrů – iniciuje MS, případně členové ŘTS. Ti oslovují řešitele stávajících projektů, případně další relevantní subjekty a osoby k předložení záměrů. Sběr je také otevřený pro širokou veřejnost. Postup sběru je totožný s tvorbou nového Akčního plánu (viz kapitola 2.1.5), přičemž aktualizován je pouze zásobník projektů, nikoli celý Akční plán! V případě aktualizace sběr bude probíhat vždy 1x za 2 roky v září–říjnu předchozího roku.
2. V rámci aktualizace jsou z Akčního plánu vyloučeny projektové záměry, které byly již úspěšně realizovány nebo projekty, jejichž realizace zahájena nebude. Informace o situaci se zapisují do Akčního plánu. Podrobnější informace o zdůvodnění nerealizace projektu jsou podrobněji uvedeny v zásobníku projektů.
3. MS předloží vyhodnocený stávající Akční plán spolu s novými projekty doplněnými do



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



zásobníku na projednání ŘTS.

4. ŘTS provádí aktualizaci Akčního plánu, tzn., doplnění o nové projektové záměry ze zásobníku projektů a zcela nové projektové záměry (ty jsou současně doplněny do zásobníku).
5. Vzhledem k tomu, že celkové náklady všech projektů zpravidla přesahují možnosti disponibilních peněžních prostředků obce, je třeba provést prioritizaci projektů. Priorizace je nahrazena procesem schvalování, kdy o zařazení záměrů/projektů do zásobníku rozhoduje ŘTS.
6. Následnou aktualizaci Akčního plánu zajišťuje MS.
7. Finálová podoba Akčního plánu po aktualizaci a projednání za ŘTS je předložena na jednání zastupitelstva obce Šardice nejpozději do 31. 12. Předcházejícího roku platnosti Akčního plánu.

Tabulka 7: Procesy monitoringu a aktualizace strategických dokumentů obce Šardice

Fáze	Dílčí část implementace	Odpovědnost	Časové období
Monitoring	Sběr informací	Manažer Strategie Řešitelé projektů	Průběžně Průběžně
	Vyhodnocení	Manažer Strategie	Min. 1x za 2 měsíce
	Vyplnění RZoS		1x ročně
	Projednání a schválení v orgánech obce		1x ročně
Aktualizace	Sběr projektových záměrů	Manažer Strategie Předkladatelé záměrů/projektů	1x za 2 roky (září–říjen)
	Sumarizace projektových záměrů	Manažer Strategie	Říjen/listopad
	Projednání na ŘTS	Manažer Strategie Členové ŘTS	Listopad
	Aktualizace dokumentu	Manažer Strategie	Listopad/prosinec
	Projednání a schválení v orgánech obce	Manažer Strategie Zastupitelstvo obce	Prosinec

Zdroj: Zpracovatel, 2019.



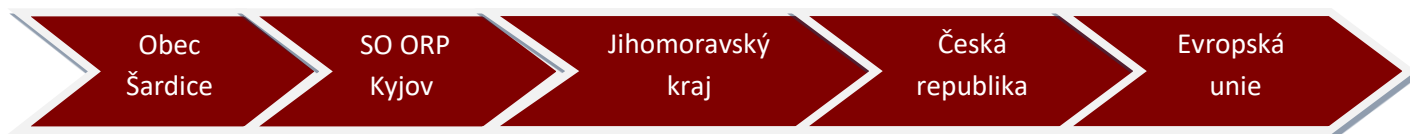
3. Vazba na nadřazené dokumenty obce

Strategie není nahodilý dokument, ale vychází z již zpracovaných dokumentů a podkladů. Posuzování rozvojových aktivit na nejnižší úrovni je nutno provádět v kontextu stávajících strategií, koncepcí a platných dokumentů na lokální/regionální/národní a nadnárodní úrovni. Je zcela zásadní, aby zpracovávaný dokument vycházel z platné Strategie schválené v roce 2018 a obsahová náplň byla v souladu nejen s potřebami a prioritami identifikovanými v rámci strategických dokumentů obce, ale rovněž s prioritami vyšších územních a integračních celků.

V oblasti veřejné správy se v praxi setkáváme s širokou škálou strategických dokumentů na všech úrovních. Strategický dokument představuje každý písemný výstup, jehož obsahem je vymezení jasného cíle spolu s určením způsobu jeho dosažení nebo plnění. Strategické dokumenty mají klíčový charakter pro závažná rozhodnutí dlouhodobého charakteru, jsou určující pro definování zásadních úkolů, delegování pravomocí a odpovědnosti a jsou podkladem při tvorbě dalších strategií a cílů v jednotlivých dílčích oblastech.

Součástí strategického dokumentu je i analýza dokumentů, jejímž cílem je primárně zmapovat strategické dokumenty na úrovni obce Šardice a na úrovních vyšších územních celků. Soulad všech dokumentů je základním stavebním prvkem úspěšného strategického řízení rozvoje obce. Mnohdy bývá kapitola souladu nadřazených dokumentů součástí analytické části dokumentu. Nutno ale podotknout, že soulad s nadřazenými dokumenty se týká i návrhové části, tedy jednotlivých projektových záměrů/projektů. Při plánování, či realizaci záměrů/projektů je třeba deklarovat soulad pomocí jednoduché analýzy nadřazených dokumentů.

Obrázek 5: Schéma posuzování souladu se strategickými dokumenty na vyšší územní úrovni



Zdroj: Zpracovatel, 2019.

Pro provedení analýzy souladu by zpracovatel dokumentu měl vždy vycházet ze 3 oblastí zájmu řešení rozvoje území obce: (1) Strategické plánování, (2) Územní plánování a (3) Komunitní plánování. Pro zjištění souladu se používá jednoduchá popisná metoda s odkazem na příslušný dokument. Lze použít dvojí formu vyjádření (viz ukázka níže).

Tabulka 8: Míra souladu dokumentu s Územním plánem obce Šardice

Název dokumentu/strategie	Územní plán obce Šardice
Související priority	
Míra souladu	
Anotace zdroje/Dostupnost	

Zdroj: Zpracovatel, 2019.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



nebo

Tabulka 9: Strategické dokumenty na nadnárodní, národní a krajské úrovni s vazbou na kohezní politiku v programovém období 2014–2020

Název dokumentu	Stručný popis dokumentu	Vztah k rozvoji obce Šardice
Nadnárodní úroveň		
Národní úroveň		
Krajská úroveň		
Lokální/místní úroveň		

Zdroj: Zpracovatel, 2019.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Závěr a platnost

Tvorba a implementace strategického, koncepčního rozvojového dokumentu a uplatňování principů strategického řízení na úrovni menší obce, klade veliké nároky na efektivitu řízení a snahu zaměstnanců ObÚ i politické reprezentace obce. Uplatňování zásad daných směrnicí o strategickém řízení a návody popsány v tomto manuálu má předpoklad, že v budoucnosti obec Šardice ušetří nejen práci, ale i peníze. Největší výhodou kvalitního strategického řízení a správné implementace je ale fakt, že jedině takto je možné zajistit plnění cílů a dosažení vize, které si obec do roku 2030 vytkla. Samotný proces, přijatá směrnice i manuál se navzájem obousměrně ovlivňují a doplňují.

Manuál reaguje na dlouhodobý problém nedostatečného praktického využití koncepčních dokumentů při rozvoji obce. Cílovou skupinou jsou tedy především zaměstnanci ObÚ, zástupci politické reprezentace, členové výborů a komisí, další pracovníci obce a jím zřizovaných organizací. Manuál může uživatelům pomoci zejména při:

- ⇒ efektivnější tvorbě koncepčních dokumentů s vyšším praktickým dopadem,
- ⇒ posilování schopnosti územní samosprávy předcházet a řešit rozvojové problémy s větším využitím koncepčních dokumentů,
- ⇒ zvýšení praktických efektů realizace obsahů koncepčních dokumentů v praxi,
- ⇒ zvýšení kvality života, ekonomické síly a ochrany životního prostředí v obci,
- ⇒ volbě nejvhodnějšího monitorovacího systému a evaluace v závislosti na typu území a daného dokumentu,
- ⇒ reflexi a poučení ze zpětné vazby při realizaci dokumentu a následné formulaci opatření pro zlepšení situace.

Vedle samotného vhodnějšího nastavení koncepčního plánování může využití manuálu vyvolat i následující ekonomické efekty:

- ⇒ zefektivnění řízení a rozvojových aktivit ve veřejné správě,
- ⇒ provázáním koncepčních dokumentů a rozpočtu (rozpočtového výhledu) dojde ke zvýšení transparentnosti a ekonomických dopadů plánovaných rozvojových projektů,
- ⇒ reflexi zpětné vazby původního koncepčního dokumentu a aplikace daných výsledků do koncepčního dokumentu nového dojde k lepší kontinuitě a následným praktickým dopadům rozvojových aktivit v území,
- ⇒ možnost efektivnějšího čerpání dotační podpory ve vymezeném území,
- ⇒ vnitřní úspory a úspory z rozsahu při společně promyšleném rozvoji území spolu s místními aktéry.

Postupy a návody uvedené v tomto manuálu vycházejí z metod a nástrojů používaných ve strategickém plánování ve veřejné správě a jsou plně v souladu se směrnicí č. 3/2019 obcí Šardice, přijatou Radou obce Šardice dne 12. 6. 2019, usnesením č. R17/19-67. Nejde však o statický dokument, ale naopak by měl reagovat na všechny změny (např. legislativa, či vnitřní organizace obecního úřadu) formou aktualizace. Je třeba však dbát na předpoklad, že aktualizace principů a postupů zmíněných v tomto manuálu je možná pouze na základě politického rozhodnutí vedení obce.

Seznam zkratk



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



č.	Číslo
DG	Generální ředitelství (fr. Direction générale)
EU	Evropská unie
HRA	Hodnocení zdravotních rizik (angl. Health Risk Assessment)
MS	Manažer Strategie
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NUTS	Statistické územní jednotky EU (fr. Nomenclature of Units for Territorial Statistics)
ObÚ	Obecní úřad
RZoS	Roční zpráva o realizaci Strategie
ŘTS	Řídící tým Strategie
SA	Hodnocení vlivů na udržitelný rozvoj (angl. Sustainable Assessment)
Sb.	Sbírka
SEA	Posuzování vlivů na životní prostředí (angl. Strategic Environmental Assessment)
SLEPT(E)	S – společnost a demografický vývoj (angl. social); L – oblast práva (angl. legal); E – ekonomika (angl. economic); P – politika (angl. political); T – technologický vývoj (angl. technological) a E – ekologické faktory (angl. Ecological)
SMART	S – specifické (angl. Specific/Stimulating); M – měřitelné (angl. Measurable); A – akceptovatelné (angl. Acceptable/Attractive/Achievable); R – reálné/realistické (angl. Realistic) a T – časové ohraničitelné (angl. Timed).
SWOT	S – silné stránky (angl. Strengths); W – slabé stránky (angl. Weaknesses); O – příležitosti (angl. Opportunities) a T – hrozby (angl. Threats)
ZŠ	Základní škola
ŽP	Životní prostředí

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace položek analýzy SWOT platné pro obec Šardice	13
Tabulka 2: Ukázka analýzy zainteresovaných stran	15
Tabulka 3: Ukázka přehledu prioritních oblastí a opatření	19
Tabulka 4: Šablona projektového zásobníku (ukázka)	22
Tabulka 5: Hodnotící škála projektových záměrů	27
Tabulka 6: Šablona sledování indikátorů (ukázka)	30



Tabulka 7: Procesy monitoringu a aktualizace strategických dokumentů obce Šardice.....	31
Tabulka 8: Míra souladu dokumentu s Územním plánem obce Šardice.....	32
Tabulka 9: Strategické dokumenty na nadnárodní, národní a krajské úrovni s vazbou na kohezní politiku v programovém období 2014–2020.....	33

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického řízení obce Šardice.....	8
Obrázek 2: Postup iniciační fáze tvorby koncepčního dokumentu	10
Obrázek 3: Struktura Strategie 2018–2030.....	17
Obrázek 4: Struktura Strategie 2018–2030.....	18
Obrázek 5: Schéma posuzování souladu se strategickými dokumenty na vyšší územní úrovni	32



Příloha č. 1 Vzor karty opatření

Opatření 1.1	
Rozvojové aktivity/projekty naplňující opatření:	1.1.1
	-
	1.1.2
	-
	1.1.3
	-
Subjekty realizující rozvojové aktivity:	⇒
Subjekty spolupracující na realizaci aktivit:	⇒
Možné zdroje financování rozvojových aktivit:	⇒
Indikátory sledování	
Indikátor dopadů:	⇒
Indikátor výstupů, výsledků:	⇒
Zdroje ověření:	⇒



Příloha č. 2 Vzor projektového záměru

NÁZEV PROJEKTU: <i>(stručný a výstižný název akce, pod kterým bude vedena)</i>		
POŘADOVÉ ČÍSLO:		DATUM ZPRACOVÁNÍ:
PRIORITA V PROJEKTU:		OBLAST:
ZA SUBJEKT:		ZPRACOVAL:
MÍSTO REALIZACE PROJEKTU: <i>(lokalizace projektu)</i>		
ODŮVODNĚNÍ ÚČELNOSTI REALIZACE PROJEKTU:		
DOPAD PROJEKTU:		
POZITIVA	NEGATIVA	
HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU: <i>(měsíc/rok–měsíc/rok)</i>		
PŘEDPOKLÁDANÉ ROZPOČTOVÉ NÁKLADY: <i>(v Kč)</i>		
POŽADAVKY NA EXTERNÍ SLUŽBY V SOUVISLOSTI S PŘÍPRAVOU A REALIZACÍ PROJEKTU:		
Služba	Dodavatel	popis
ZPŮSOB ZAJIŠTĚNÍ UDRŽITELNOSTI PROJEKTU: <i>(popis zajištění udržitelnosti projektu po ukončení jeho realizace včetně vyčíslení nákladů na udržitelnost)</i>		
OSTATNÍ: <i>(návrh na složení projektového týmu apod.)</i>		
VYJÁDŘENÍ ŘTS: <i>(doporučuje/doporučuje po dopracování a opětovném předložení/nedoporučuje)</i>		
Datum:		Podpis:



Příloha č. 3 Vzor projektového zásobníku

Samostatná příloha ve formátu excel.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Příloha č. 4 Roční zpráva o realizaci**Roční zpráva o realizaci xxxxxxxxxx****1. Základní údaje**

Nositel dokumentu	
IČ	
Název:	
Adresa:	
Statutární zástupce: (jméno a příjmení, funkce)	

Pořadové číslo zprávy:				
Monitorované období:	Začátek	dd/mm/rrrr	Konec	dd/mm/rrrr
Datum vypracování zprávy:	dd/mm/rrrr			
Zhotovitel zprávy				
Jméno a příjmení, funkce:				
Telefonní číslo/mobil/Fax:				
E-mail:				

2. Věcná část zprávy**A. Popis realizace za monitorované období**

(Stručný popis podstatných kroků realizovaných aktivit v rámci sledovaného období – např. předložené projekty, zahájené a ukončené projekty apod.)

Max. 2 000 znaků

B. Další informace o realizaci za monitorované období

(Informace o publicitě, řízení a další relevantní informace)

Max. 2 000 znaků



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



C. Problémy při realizaci Strategie za monitorované období

Popis problémů spojených s realizací, které mohou mít vliv na plnění jeho cílů:
Popis navržených opatření na odstranění těchto problémů:

D. Plnění opatření a rozvojových aktivit za monitorované období

Název aktivity/projektu	Vazba na aktivitu/opatření	Průběh realizace (v přípravě/realizováno/ukončeno)
Komentář k plnění aktivit:		
<i>Max. 500 slov</i>		
Zdroje dat pro plnění aktivit:		

Pozn. Je možné přidávat další řádky.

E. Plnění monitorovacích indikátorů za monitorované období (pokud jsou v dokumentu nastavené)

Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Název indikátoru	Měrná jednotka	Druh indikátoru <i>výstup/výsledek/dopad</i>	Hodnota	Hodnota v předchozím roce (srovnání)
Komentář k plnění monitorovacích indikátorů:				
Zdroje dat pro monitorovací indikátory:				

Pozn. Je možné přidávat další řádky.

3. Finanční část

Číslo aktivity/opatření	Rok	Náklady na realizaci aktivity/projektu	
		Celkové náklady	
		Dle schváleného harmonogramu	Reálný aktuální stav
Celkem			

Pozn. Je možné přidávat další řádky.

4. Závěrečná část



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Jméno a příjmení statutárního zástupce/oprávněné osoby:*	
Funkce v organizaci:	
Místo a datum:	
Podpis a razítko	
Poznámky	
Číslo verze, postup schvalování atd.	

